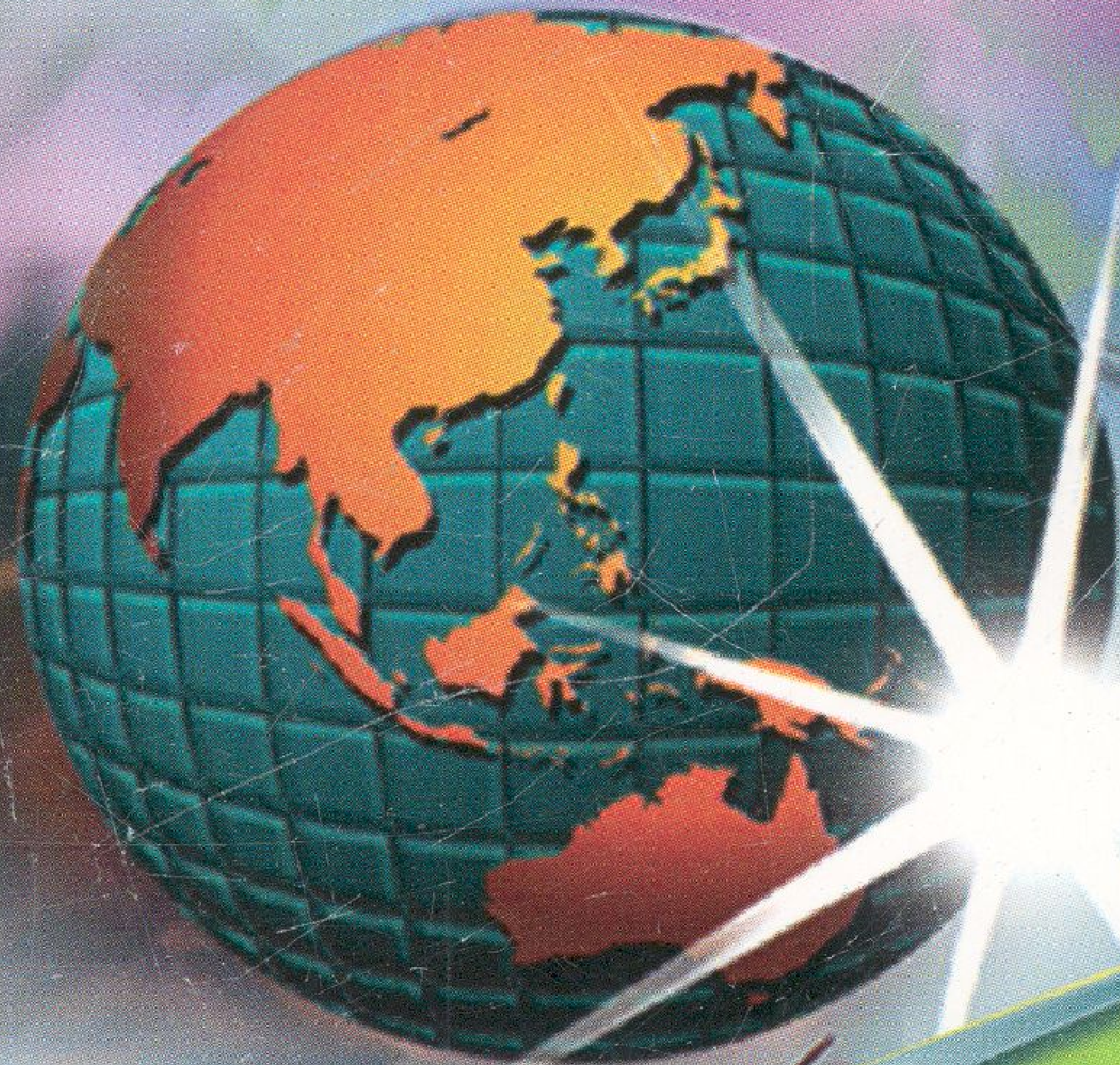
إيتراك للطباعة والنشر و التوزيع

# إدارة التوتر

## مقدمة في علم إدارة التوتر المحلى و الدولى



أ - د / محسن احمد الخضيري

إيتـراك للطباعة والنشر والتوزيع

إهـــــــداء٢٠٠٨
دار الكتب و الوثائق القومية
القاهرة

# إدارة التوتر

مقدمة في علم إدارة التوتر المحلي والدولي

# إدارة التوتر

## مقدمة في علم
## إدارة التوتر المحلي والدولي

إعداد

أ. د. محسن أحمد الخضيري

القاهرة

٢٠٠٩

# بطاقة فهرسة

## فهرسة أثناء النشر أعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية


الخضيرى ، محسن أحمد
إدارة التوتر : مقدمة في علم إدارة التوتر المحلي والدولي .
تأليف : محسن أحمد الخضيرى .
ـ القاهرة : مكتبة إيتراك ، ٢٠٠٩
٣٠٠ص ؛ ٢٤ سم.
ـ تدمك: ٤ ١٤٣ ٣٨٣ ٩٧٧
١ـ التوتر.
أـ العنوان
١٥٧,٢

---

اسم الكتـــاب : إدارة التوتر : مقدمة في علم إدارة التوتر المحلي والدولي .
اسم المؤلـف : محسن أحمد الخضيرى.
رقم الطبعـــة : الأولى
السنـــــــة : ٢٠٠٩
رقــم الإيداع : ١٤٤٣٣ / ٢٠٠٨
الترقيم الدولي : I.S.B.N. / 977-383-143-4
اسـم النــاشر : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع
العنـــــوان : ١٢ ش حسين كامل سليم - ألماظة مصر الجديدة
المحافظـــــة : القاهرة
التليفـــــون : ٢٤١٧٢٧٤٩
اسـم المطبعة : الدار الهندسية
العنـــــوان : ٤ ش فتحي سلامة بجوار مسجد السلام -الوراق

## مقدمــة:

يعيش الإنسان حياه مليئة بالتوتر، وهو كإنسان يعي ويدرك أن الأبعاد والجوانب المرتبطة بالتوتر دافعه إياه إلى مواقعه حياته بشكل تدافعي، معتبراً أن هذه الحياة من تخطيطه ومن إرادته، بينما هو مدفوع داخلها، واقعاً فيها بفعل التوتر الواقع عليه، شاء ذلك ام أبى وإن هذا الأمر تترجمه الأحداث المتصاعدة، التي تحيط به، سواء تلك التي يكون هو فاعلاً فيها، أو مشاركاً غيره في صنعها، أو ضالعاً في تلك الحوادث التي تقع آلياتها، ليس فقط مع الأفراد، ولكن مع الدول والحكومات والمؤسسات والشركات والمنظمات فهناك دائماً هذا التوتر الذي يحدث، ويدفع العديد من الكيانات الإدارية إلى الوقوع تحت تأثير المواقف الضاغطة التي يحدثها، والتي تسبب الإزعاج، وتؤدى إلى مشاكل ومتاعب متعددة الدرجات وهي في اللحظة التي تحتم الرضوخ لها، ومعرفة طبيعتها وتحديد ذلك النمط الصاعد في هذه الحركة، تعطى وتدفع إلى المعرفة الكاملة بها، وبالتالي معرفة السبل، سواء للتعامل مع التوتر القائم، أو لمتابعة السلوك الناشئ الصادر عن الكيان الإداري المحيط بنا، أو للتوقع لما سيسفر عنه الضغط الذي يسببه التوتر.

وقد خرجت معظم الكيانات الإدارية، خاصة الدول إلى نطاق ممارسة صنع التوتر، وإخضاع الآخرين له، ومارست أنواعا عديدة من التوترات، بعضها للاحتفاظ بما لديها من مصالح أو مواقف، والبعض الآخر للاستحواذ على مصالح جديده أو لصناعه مواقف جديده، وهو ما دعا إلى إعادة النظر في أعمال التوتر، خاصة تلك المتصلة بالجانبين الرئيسيين له، أي جانبي:

- صناعة التوتر بشكل عام.
- الرد على ما هو مصنوع من توتر.

فالأحداث المتسارعة في عالمنا المعاصر، قد وضعت العديد منا في أتون، وفي بوتقة مشتعلة بالعديد من الأشياء بعضها بفعل التقديرات والتوقعات لعالم جديد يخلق الآن، والبعض الآخر استمراراً لأوضاع قائمه دون تفكك أو انهيار، ودول أخرى تبزغ وتنشأ بعضها يتحكم ويصبح إمبراطورية ضخمة بحكم المصالح التي تملكها وبحكم المنافع التي تشرف عليها وبحكم إملاءات حادة واقعة فيها تمارس ضغوط شديدة فاعلة في التوتر.

لقد صمدت العديد من الكيانات الإدارية أمام ضغوط التفكيك وأصبحت بحكم العلاقات الممتدة ضالعة في التصدى لعمليات ونوازع الأقليات فيها، ولما تمليه عليها الضغوط التي تضعها كل منها، وأصبحت معها تقترب من ميلاد مرحلة جديده مرحله يمر بها العالم لصنع ما يسمى "بمرحله ما بعد الدولة" مرحله تسيطر فيها شركات عملاقة على العالم مرحلة انسلاخ واجتياح وابتلاع مرحله تتفشى فيها الفوضى الخلاقة، وهي مرحله تحمل العديد من خصائص المراحل الانتقالية مراحل من الانفلات الشديد ومرحله من التحكم الأشد، مرحله فيها العديد من السيولة الانسيابية كما أنها تشهد العديد من القيود التي تمارس على الإنسان مرحله فيها الكثير من حرية الفوضى وهي دافعه للتوتر.

وبالتالي يتم التعامل مع التوتر العام بشيء من الحذر، سواء عند الاستجابة لتأثيراته، أو عند الخروج عن هذا التأثير إلى أفاق جديده للتعامل، والانعتاق من هذا الاختناق الضاغط الذي يسببه التوتر.

إن هذا كله يشير إلى خطورة ما هو قائم من عمل أسهم التوتر في صنعه، وفي إيجاده، خاصة أن هناك دائماً لحظات استفاقة، يخرج فيها الكيان الإداري عن "شرنقة" التوتر الواقع فيه، وهي اللحظة التي يتبدى له فيها حقيقة "الأمر"، ويتبدى له ما هو "مخطط"، وما هو "مصنوع" له، وبالتالي

يعيد دراسة ردود أفعاله، والتوقع لما هو أفضل من جانبه، ويعيد صياغة سياساته، والتوافق الحركي مع تكتيكاته المتبعة للتعامل مع التوتر.

أن أي كيان إداري في عالمنا المعاصر لم يعد بعيداً عن التوتر الذي يحدث الآن ويتم، لم يعد بعيداً عن الإصابة المؤكدة للتوتر، فالآليات التي تشكل الظاهرة، وما تقوم به في عالم الاتصال والإعلام والمعلوماتية وما توفره الوسائل من إحاطة فورية بما يحدث في أي مكان في العالم وما تقوم به الأنظمة من حماية فارضة لذاتها، ومحاولات الفكاك من أسر الحيازة وما تحدثه كل منها في هذا الإنجاز الدافع للتوتر.

لقد أدى غياب مفهوم الدولة – التقليدي – إلى صعود اتجاهات كثيرة – أدلى العديد من المتخصصين بجهودهم التي ميزت أعمالهم وقد بلغت قمتها بإنبعاثات عديد من عمليات إعادة الهيكلة، والتفاعل الحيوي لتشكيل التراكيب الجديدة، وهي عملية تفرض العديد من قوى التوتر المتصاعد وهي عملية تجرى الآن في شكل نهائي متراكم مستمر، تغذيه ارتباطات فاعله، ووفق آليات تخرج بين قوى متصارعة تعطى لها تجليات العولمة الاجتياحيه أبعادا جديده في ظل تطورات متلاحقة وإجتياحات متفارقة.

إن هناك كيانات إدارية جديدة بعضها يعيد تكتيل نفسه وبعضها يرمى بثقله ليصبح تجسيداً لأمال الأمة وطموحاتها وبعضها يتأزم إلى الدرجة التي تصبح معها نوازع رغبات الفرد تجسيداً لهذا التوتر.

إن هذا بعضاً من قضايا فارضة لذاتها، وهي قضايا عديدة ومتنوعة، تم إنتاجها وتقديمها إلى العالم المعاصر، بكل أبعادها وخصائصها، وهي التي أحمت وثاقها إلى درجة الحيازة، حول الكيانات الإدارية، وبالتالي فقد أصبحت عمليات إحكام الوثاق، ومحاولات الفكاك من اسر الحيازة وما تحدثه كل منها في هذا الإنجاز، هي الدافع للتوتر.

فاستخدام التوتر واستعماله يؤدى إلى نتائج كثيرة، بعضها تم التخطيط الذكي له، والبعض الآخر قد يؤدى إلى انفلات الكيان الإداري من الوقوع في مصيدة التوتر، والبعض الأكثر ذكاءاً قد يعمل على تحويل الأمر من مجرد متلقي لضغوط التوتر، إلى صانع عكسي له، مستخدماً أدوات خفيه تحول الأمر إلى مباراة فائقة الذكاء، وهو ما قد يدفع إلى الوصول إلى استخدام إستراتيجيات وسياسات وتكتيكات متخصصة في هذا المجال الحيوي الفعال.

وهكذا تعيش الكيانات الإدارية واقعنا الذي تحياه في إطار عام من التوتر القائم عليها، تتداخل وتتشابك، وتمضى وتتنوع التوترات التي تحياها، وتفعل تأثيرها وتنتج آثرها، وهي توترات مليئة بالحركة، فاعلة ومتفاعلة، بعضها تتحرك به العوامل، والبعض الآخر يحركها ويفعل بها الكثير، وبعضها أفعال نتيجة عوامل فاعلة، والآخر انفعال بحكم ما حدث من عوامل متفاعلة.

فاستخدام اعتبارات البقاء والنزوع الحيوي نحو الارتقاء والتقدم، وتفاعلات اللحظه وانفعالاتها ومعايير القوة والضعف جميعها تفعل الكثير من التوتر بل لقد وصل الأمر إلى إعاده تعريف البديهيات والفرضيات بعد أن اضطربت الأمور، وإختلت المقاييس، وانفلتت المعايير بشدة وأصبحت معها ابعاد وجوانب المسلمات في حاجه إلى اعاده تعريف الأولويات الأساسية، وهي واقع حياه، وإعادة إنجاز الكثير من مرتكزات حياتنا التي نعيشها على أطراف اصابعنا.

إن اعتبارات الزحام والتكدس، وما يلقيه كل منها من ضوضاء وإزعاج ضاعفت احساسنا بالتوتر، وضاعفت احساسنا بضغوطة وضاعف هذا الإحساس بالتوتر العام الذي نعيشه ونحياه، وبالتالي فقد أصبح التوتر يحتاج إلى معالجات ذكيه حاله، وأصبح التعامل معه يحتاج إلى ذكاء حاد، سواء:

- لامتصاصه.
- لاصعافه.
- للسيطرة عليه.
- للتعامل معه.
- لتفعيله واستخدامه.
- للتوافق الواعى معه ومع متطلباته.

لقد عرف العالم أحداثًا جساماً أطلقت العديد من الفواعل التي سببت توتراً عارماً، بعضها اجتاح العالم، وشكل زعراً وهلعاً، والبعض الآخر كان سبباً في اطلاق قوى كانت تتحفز للإنقضاض، على الغير، سواء للحصول على ثرواته، أو لإطلاق أيديها في انشطتة، وفي معاملاتة، وفي كافة تعاملاتة، وأدت هذه القوى دون أن تُدرِك أن التوتر الذي صنعته، قد أوجد العديد من ردود الأفعال، وهي أفعال مساوية لها في القوة، ومضادة لها في الاتجاه وهي في واقعها لمزيد من التوتر.

إن هناك عملاً ضخماً يحتاج إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل يتم ويتحرك، وإنه أدى بحكم موجوداته إلى إخراج قوى تعمل على تطوير ذاتها، وعلى انتاج ما لم تتوقعه من اجابات على أسئلتها، وإن حاله اللاتوازن التي عملت على ايجادها للحكم والتحكم في أنظمة دول بعينها، لن تكون هي الحالة العامة التي سوف تتعامل معها، خاصة ان حركة وسيولة الأشياء قد تطورت، وانتجت مزيد من الفواعل الحركية التي تعمل على إيجاد ما تستطيع به ان تحدث توتراً عكسياً متصاعداً.

لقد صنعت دول كبرى أكاذيب للسيطرة على موارد الدول الصغرى، وأصبح الجميع يدور في افلاك من الأكاذيب التي تتساقط يوما بعد يوم، وأصبح من اللازم أن تبزغ نور الحقيقة، ويعم ضياء فجر الحقيقة على الجميع.

فاللاتوازن هو دافع قوي الحركة لإستعاده التوازن لكنة توازن جديد بقوى جديده، وفواعل جديده، وأعمال أخرى حركية تسعى لأحداث اختلال جديد يدفع لتوازنات جديده، وهكذا.

إن هناك حركة فعل غير محدودة في العمليات والمعاملات التي تتم بشكل كبير، وهي حركة وان كانت في الاطار العام تأخذ درجة مناسبة من التوتر، فإن عملية التوتر التي تحدث وتتم تشير إلى نطاقين اساسين هما:

- التوتر الذاتى الذي يتم توليده لاسباب داخليه ذاتيه للكيان الاداري.
- التوتر الخارجى والذى يتم توليده لاسباب خارجيه.

ومن خلال التفاعل الحيوي ما بين نوعي التوتر، يتخذ سلوك الكيان الإداري شكلاً معيناً، ويتم قياس هذا السلوك ارتباطاً بقياسات محددة، سواء في المقدار، أو في القوة، وتحديد حجم المنافع والأضرار المترتبة على التوتر، والمجالات التي يتخذها سواء كانت مجالات ثقافية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو اثنولوجية إنسانية وبذلك يتواجد الإهتمام الموجة لقوى صنع التوتر، أو لتلك القوى التي تتحرك لأحداثة.

وبالتالي فإن قياسات الحركة هي التي تعمل على أحداث الفعل، وعلى تطوير هذا الفعل، وعلى إستخدام القوى المتنوعة للوصول بة إلى مستوى أحداث التوتر المطلوب.

لقد دفع هذا القوى الكبرى إلى إحياء صراعات شتى داخل الدول الصغيرة تلك الدول التي لا تهدأ حركتها، ولا تزال فاعلة في مسيرتها ما بين

إبعاد استقلال سياسي غير مؤكد، وما بين اختلال إقتصادي مؤكد وما بين صراعات الزعامات وإتخاذها للحركات المسلحة عنواناً ضخماً لها، وما بين الاستقواء بالقوى الأجنبيه، وما بين شرعيات فاقدة الذاكره وما بين تحالفات هامشية ووقتيه وما بين قوى وطنية ضائعة تتزاحم التيارات المولده للتوتر.

وفي إطار هذه المعاناة يخرج التوتر الإنساني الذي يصيب الفرد ويؤدى إلى زعزعة استقراره، سواء تحفيزًا للقيام بعمل معين أو تشتيتًا لعدم القيام بهذا العمل.

إن هذا كله يشير إلى معاناة الكيانات الإدارية من التوتر الناشىء عليها، ومن التوتر الناشىء منها، ومن الدافع الأساسي للحركة الفاعلة في هذا الإطار، والذي يحرك بعض الفواعل الكامنة داخل الكيان الإداري، والتي تهتم، سواء بالدفاع عن نفسها ضد الضغوط الواقعه عليها، أو كان هذا الأمر يتعلق بمكاسب ومصالح تحتاج إلى الحصول عليها، وتطويرها بشكل كامل، خاصة ما قد يدفع بها للحصول عليها وتنميتها بالإضافة للحفاظ عليها.

إن هذا الإتجاه يشير إلى إعاده تفكير جاد في الفرضيات والبديهيات التي كان مسلماً بها، وهو ما طرح اشكاليات جديده، وأسس لأبعاد جديدة، قد دعت الجميع، سواء كانوا علماء متخصصين، أو كانوا افراداً عاديين إلى ضرورة المسأله الجاده، استباقاً لمزيد من الهواجس التي قد طرحت أسئله جديده عن صدق وسلامة البديهيات والإفتراضات المسلم بها.

لقد صعدت في الأفق العديد من الدوافع لدراسة التوتر، وتحديد أبعاده الكلية التي تحيط بها العديد من الثوابت والمتغيرات، والتي بناء عليها تطورت عناصر التعامل مع التوتر، واستجدت وابتكرت أدوات جديدة، وهو ما يستدعي التعريف بها والتعرف عليها، وبذلك تعددت مستويات التعامل مع

التوتر، من مجرد إستجابه بسيطة له، إلى الإنقلاب الجاد العكسي علية، والرد بصناعه توتر أشد وأعلى وأكبر قوة من التوتر المصنوع السابق مواجهته.وبالتالي تخضع الكيانات إلى نطاقين أساسيين هما :

**النطـاق الأول-** الخضوع لتوتر مصنوع والاستجابة لمتطلباته.

**النطاق الثاني-** عدم الخضوع والمقاومة والرد بتوتر أشد.

لقد فعلت القوى الدولية تأثيرها، مستغلة أوضاعاً عالمية استثنائية، وفجرت العديد من الأحداث بعضها تنفيذاً لحلم ذاتي قديم، والبعض الآخر إستجد بحكم الأشياء الجديدة التي تعيشها ودخلت معها تشابكات أوضاع لم تكن توازناتها المختلة قد تصاعدت، وأصبحت معها الدوافع مختلطة بالأحلام، وقفزت معها الرغبات بالطموحات

إن فن إدارة التوتر الدولي قد استدعى أن تتحرك قوى كثيرة، وأن تعمل هذه القوى على فهم وإدراك بعض من جوانب التوتر وضغوطة الإرتكازية المتصاعدة، والتي تحرك فواعلها المسببة لحالات عدم التوازن الحركي، وما قد يؤدى إليه ذلك من زيادة في الفهم والادراك للعوامل المحركة للتوتر بأشكاله وأنواعه المختلفة، خاصة ما يتصل بالنزعات الرافضة للتجانس، ودعاوى الانسلاخ عن الحكم المركزى، ورياح الديمقراطية، وحق التعبير، والتجاوز في التعبيرات السياسية والاجتماعية والثقافيه، وتعدد المطالب الخاصه بالأعراق والأجناس والثقافة، وعدم إقتصار ذلك على دول بعينها، بل إمتدادها إلى كافة الدول، سواء كانت دولاً فقيرة أو نامية، أو دولاً كبرى، ولم يعد الإستقرار صفة غالبه على بعض الدول، بل اصبحت الإنقسامات هي التي تعبر عن كثير من دول العالم، وأصبحت العديد من الدول تتفتت بإمتياز، وأصبحت هذه الدعاوى مسببة للتوتر الدولى.

وأصبحت الدول تعاني من عدم قدرتها على حماية ليس فقط حدودها ، بل حماية ذاتها من الداخل وسط تيارات الإنفصال، والإنقسام، والتشرزم، والإستقلال، والحكم الذاتي، وأصبح المنادين بحق تقرير المصير والمنادين بالمشروع الوحدوي الإمبراطوري، والمنادين بالهيمنة والسيطرة على كافة دول العالم والمنادين بالمشروع الأممي البالغ الضخامة أصبحوا جميعاً يعانون من التوتر توتراً بالإنسلاخ والإستقلال وتوتر بالدمج والضم والمزج، وأصبحت عمليات الفك وإعادة التركيب وإعادة الترابط وعمليات إعاده رسم مناطق النفوذ وما يتم ممارسته فيها من ممارسات توليد الضغوط التي تمارس تأثيرها بشدة على الكيان الإداري الذي تتم به عملية التوتر أ صبحت جميعها دوافع للتوتر وادواتلأحداث ضغوطه.

لقد خرجت مصطلحات وتعبيرات جديدة، عن قوى فاعلة جديدة، عن تأثير غير محدود لهذه الأوضاع المستجدة، بعضها في عالم المعرفه الجديدة، وصراعات القوة المعرفية الجديدة، واصبحت حروب وصراعات المعرفه، والاستحواذ عليها، وامتلاكها، والتعامل بها، والتعامل معها، مجرد عوالم جديده باعثه على التوتر.

إن اعتبارات "الفوضى الخلاقه" وما أثارته من سلوكيات وأفعال، وما أوضحته من دعاوى متعددة، وما أخرجته من فرضيات إجماليه جديدة، وما فرضتة من إجماليات على القائمين بكل منها، قد دعت إلى فهم العوامل والمطالب التي تؤدي إلى توليد الضغوط مثل:

- اعتبارات الهيمنة والسيطرة.
- اعتبارات الاجتياح والغزو.
- اعتبارات الاستقلال والانفصال.

- اعتبارات الحكم الذاتى .
- اعتبارات التعاون والمشاركه.
- اعتبارات الدمج والمزج والتكتل.
- اعتبارات الاجتياح والغزو والاستيلاء.
- اعتبارات الاستحواذ والتملك.
- اعتبارات الابداع وحريه التغيير.
- اعتبارات المشاركة الحقيقية والفعليه.

لقد أدت هذه الإعتبارات إلى نشوء العديد من الضغوط المولده للتوتر، وأدى "انفلات" الأوضاع والمقاييس إلى انفلات القواعد، وإلى ابتداع قواعد جديد للبديل التقليدي الممارس والقائم، والخيارات التقليدية الشائعة ما بين الدمج - والتفتت، وما بين الشمولية والخصوصية، وما بين المركزية واللامركزية.

لقد سقطت المرجعيات القديمة، وأصبح الثوب المرجعي الفضفاض يضيق بأصحابه، وأصبحت المرجعيات في حاجة إلى مراجعة بعد أن تدافعت أمامها أشياء لم تكن معروفه، ولم تعد النظريات والأسس المرجعية صالحة لتفسيرها، أو حتى للإقتراب الحذر منها، وبالتالي لم يعد أمامها سوى رفضها، وسوى التضييق عليها وعلى مؤيديها، والتعامل معها بالأفكار الجديدة، سواء للوجود، أو للتواجد، وبالتالي فقد خرج إلى الوجود العديد من الأسس النظرية العامة لتفسير الاشياء، وأصبحت لدينا بالفعل:

- نظريات جديده.
- سياسات جديده.
- تكتيكات ارتباطية جديده.

إن هذا قد استدعى بحكم الأشياء الممارسة إعاده تعريف ما كان مسلماً به ومستقرًا، بعد أن شهد تغيراً واسعاً في شكله العام وفي مكوناته الخاصة، وما أدى إلى إعادة تعريف وإعادة النظر في أسباب وجود اشياء كثيرة، لم تعد متجانسة، ولم تعد تعبر عن شيء ذي دلالة، وأصبحت العديد من:

- القوميات.
- الثقافات.
- الاجناس.

معبرة عن نوازع الإنفصال والإستقلال، وأصبحت "الهويه" متنازع عليها، وأصبحت عمليات التواجد تفرض ذاتها على الواقع الفعلي، وعلى "المحك" الذي أصبح يفتقد إلى كثير من التجانس والتوافق الذي يبدد التوتر، وأصبح الوصول إليه أمراً ليس سهلاً في إطار الجهود الكثيفه والحثيثه لتيار متعولم يعمل ضد الدول، ويعمل ضد الاطر التقليديه التي تفرض ذاتها وتفرض سطوتها على الجميع بالانصهار فيها.

إن هذا يشير إلى درجات عالية جداً من التوتر الدولي الذي يفرض سطوتة محلياً على الدول ومؤسساتها ومنظماتها وشركاتها وأفرادها خاصة مع تيارات وأعاصير ورياح العولمه التي تجتاح الدول وتهدد وجودها، بل تعمل على إزالتها وتفكيك بنيتها التحتيه، وتعيد صياغة توجهات العالم، ليصبح أكثر انفتاحاً، واكثر تفاعلاً مع الجهود التي تدفع إلى عالم جديد، عالم يعطى أولويات جديدة، ويعطى لكل منها اوزاناً جديدة، ويعطي الإعتبارات للتوازن الإدائى الحركي، والذي يحرك كل شيء في اتجاه عالم جديد، تفرضه وتؤدى إليه إعتبارات جديده حاكمة ومتحكمة في عالمنا المعاصر.

وإذا كان كل شيء لا يأتي إلى مرتبة الكمال، وذلك لكمال عمل الخالق عز وجل، فاني أرجو من الله أن يوفقني إلى استكمال هذا العمل الهام، وان يثيبني عنه حسن ثواب الدارين، الدنيا والآخرة والله الموفق.

أ.د/ محسن أحمد الخضيرى

# المبحث الاول

# نظريات تفسيرالتوتر

لا يوجد أفضل من إطار عام نظري لعرض كافة تفاسير التوتر، سواء أرتبطنا به أو ارتأينا ذلك، أو إبتعدنا عنه تاركين لأنفسنا حرية التقدم نحوه، فالعلاقات التبادلية التأثيرية التي تربط بيننا وبين التوتر تتيح لنا المضى قدماً في بحث مدى تأثير التوتر على النزوع الحركي نحو السلوك العام والخاص، والقيام به، سواء كان هذا السلوك يأخذ صفة الإيجاب والقيام بعمل معين، أو كان سلوكاً سلبياً ينزع نحو الهروب وعدم القيام بهذا العمل، أو كان سلوكاً ماكراً قائماً على الانتظار إلى حين اتضاح الموقف، أو تولد قوة ضغط مناسبه للقيام بهذا الفعل المطلوب، خاصة للتوافق مع عناصر الضغط المتولد، لقد اختلطت العديد من الاعتبارات عند تفسير التوتر وشرح كافة جوانبة وأبعاده، خاصة الاعتبارات الثقافية السائدة والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، والانسانيه اختلطت جميعها في عالمنا المعاصر، الذي يزدحم بالتحولات الجذابة العميقة، وبالصراعات المتعددة الألوان والأشكال والطرق وبالنزعات القومية والعرقية والطائفية المستحكمه والتقاتل على الموارد واعتبارت الإستحواذ والهيمنة والسيطرة ومن ثم فإن التوتر القائم، توتر يعود تفسيره إلى عدة نظريات أساسيه، وهي نظريات حاكمة ومتحكمة في تفسير التوتر تعمل على ايضاح لماذا حدث والدافع اليه، محددة أسبابة العامة والخاصه، سواء ارتبطنا بنتائجه أو تدافعنا في اجمالياته العامة لتفسير حدوثه، وهي نظريات حاكمة ومتحكمة في تفسير التوتر سوف نقوم بالعرض لها بإيجاز على النحو التالى:

## اولاً- نظرية الطاقة الزائدة (الطاقه الفائضة):

وهي نظرية من النظريات الأساسية لتفسير ظاهرة حدوث التوتر، حيث تعمل على الربط ما بين التوتر كظاهرة، وما بين وجود طاقة تزيد عن قدر معين مطلوب للكيان الإدارى، وهذه الطاقة الفائضة تعبر عن ذاتها في الظهور بشكل توتر، يتفاوت حجمه ويزداد اتساعه مع اختلاف وتفاوت وازدياد درجه

الطاقة الفائضة. وهي الطاقة التي تفيض عن الحاجة، والتي يرتبط التعامل عليها بإدراك توازنات هذه الحاجة، ومعرفة ان كل جانب من جوانبها يحرك العديد من العناصر الفاعله في عمليات التوتر، خاصة أن الكيان الإداري الذي لديه بعض من الطاقة الزائدة يترجمها بشكل رئيسي في أحداث التوتر، سواء للكيانات الإدارية الآخرى، أو داخل هذا الكيان الذي لديه طاقة زائدة، وتتعامل الطاقة الزائدة مع معطيات التوازن السلوكي العام للكيان الإداري، والذي تتحدد توازنات سلوكه بقدر معين من الطاقة التي يحيا بها، ومن ثم فإن حدوث طاقة زائدة عن الحاجة يولد لدى هذا الكيان توتراً فعالاً، خاصة عندما يزداد الضغط المتولد عن هذا القدر للاحتفاظ بتوازن السلوك الاتجاهى العام للكيان الاداري.

ومن ثم فإن معرفة وتحديد ذلك القدر من الطاقة الزائدة يساعد على الوصول إلى أسباب التوتر، وبالتالي تحديد حجم قوة الدفع المسببةله، خاصة إن عمليات تصريف التوتر، ترتبط أساساً بعنصر حجم الطاقة المولده للضغط الواقع خلف هذا التوتر، ويهمنا هنا ان نشيران علينا التفرقه بين نوعان من الطاقة هما:

- الطاقة الأمنه للكيان الإداري، والتي يعمل بها وفق معدلاته القياسية العادية، والتي تتضمن إن هذا المستوى من الطاقة الإمنه هو الذي يدفع الأمور داخل الكيان الإداري لتعمل وفقاً للمستويات القياسية الخاصة بكل منها ويأتى في هذا النطاق قضية الطاقة الأقل، أو عجز الطاقة التي تصيب الكيانات الإدارية فتؤدي إلى عجز الكيان الإداري عن القيام بواجباته كما يجب ان يكون.
- الطاقة الفائضة الزائدة التي تجتاحه وتجبره على القيام بأعمال غير عادية، أو تدفعة للإعتداء على الآخرين وتدبير العديد من المشاكل والمؤامرات

والأعمال العدائية التي تتم وفقاً لمقدار حجم الطاقة الزائدة والفائضة لدى هذا الكيان الإداري

وتهتم المراكز البحثيه المتخصصة بحساب كلا النوعين من الطاقة، ومعرفة كيفية توليد هذا القدر الكبير الفائض منها، وكيفية التعامل معه، خاصة عندما يتولد عنه قدر كبير من التوتر الذي قد يدفع إلى القيام بأعمال متهورة وبالتالي يحتاج الأمر إلى التفكير الجدي في أعمال بنائية لتصريف هذا القدر من الطاقه.

وتعد الطاقة الزائده أحد عوامل التفاعل الحيوى للكيانات الاداريه، والتي قد تدفع إلى أحداث خلل في التوازنات الحركيه للكيان الادارى، حيث تقوم الكيانات الاداريه بالسلوك العام لكل منها، وهو ما يحدث عاده عند توازناتها الحركيه التي تقوم بتحديد اولويات معينه لهذا السلوك، وهو ما يتم استخدامه وتحليله لمعرفه حجم الضغط الذي تعيشه، والذى أدى إلى مثل هذا السلوك، اخذاً في الاعتبار ان التوتر القائم ما هو إلا نتاج ضغوط تؤثر على هذا التوازن، وتؤدى إلى تحريك فواعله، وبشكل مترابط يؤدى إلى هذا السلوك الذي تم واتخذه الكيان الإداري.

وعلى هذا فإن قدر كبير من التوتر الدولي يعود إلى الطاقة الفائضة التي يعاني من وجودها كيان إداري دولي، خاصة أن عددًا كبيرًا من الكيانات الإدارية العملاقة كثيراً ما تستنذف طاقتها الفائضة في أعمال غير بنائيه، خاصة عندما تمتلك إستثناءاً قدرًا كبير زائد عن حاجتها من هذه الطاقة، وبالتالي فإنها تؤثر في عدد من الكيانات الإدارية، دافعة إياها للقيام باعمال معينة، وهو ما قد يؤدي إلى التحفظ على هذه الأعمال.

وبالتالي فإن استخدام الطاقة الفائضه في تصدير التوتر إلي الخارج أمر بالغ الخطورة، حيث يؤدي إلى تصاعد هذه الأعمال ما بين:

- متربص يعيد إحكام مخططاتة للنيل من الكيان الإداري القوي الذي لديه طاقه زائده عن الحاجة.
- مؤيد يرغب في إعاده بناء ذاته داخلياً ويرغب في جعل الكيان الإداري الذي لديه طاقه فائضه يبتعد عنه.
- متأمر خبيث يرغب في إنهاك هذا الكيان الإداري القوي وتحويله إلى ضعيف.

وهو ما قد يدفع إلى ليس تصريف الطاقة الفائضة فقط، ولكن قد يؤدي إلى استنزاف هذا الكيان الإداري الضخم، وجعله يترنح تحت ضربات موجعة ومؤلمة، ويجعل قضاياه الداخلية تعانى بشده من تأثير هذا الاستنزاف الحيوي لقواه.

وإن المنهج العلمي في تفسير التوتر يعود إلى أسبابه، وهو ما يتم اتخاذه عند تحليل ومعرفة السلوك الاتجاهى العام له، خاصة وأن التوتر في هذا الإطار عمل سياقي يتم تعبيراً عن أن الكيان الإداري يعاني بالفعل من وجود طاقة زائده لديه، وإنه يحتاج إلى التعامل معها بالتصدير إلى الخارج، وإن اختيار المجال والوسيله سوف يساعد على تصريف هذه الطاقة بشكل كبير.

وبالتالي فإن أي ما من شأنه أن يؤثر على التوازنات الحركية الدافعة هو الذي يحرك هذه التوازنات الاتجاهية العامة، ويعمل على إيجاد الفواعل المحركة للسلوك الاتجاهى العام للكيان الإداري، ومن ثم يعبر التوتر عن طاقه فائضه أدت إلى تغيير التوازنات الحركية للكيان الإدارى،وهو ما دفع إلى سلوك معين، قد يأخذ شكل اتجاه عام، ويتم قياسه لمعرفة حجم الضغوط الواقعة على الكيان الإداري، والمتولدة عن طاقة فائضة عن هذا الكيان، وهو ما يفسر التوتر الشديد الصادر عن كيان إداري ضخم حصل لديه قوة زائده، وبالتالي لم يعد لديه قوة أو قدره على إستيعاب فائض الطاقة لديه، إلا إن يقوم

باستخدامهالأحداث التوتر لدى الاخرين، بل وتصدير هذا التوتر بأشكاله وأنواعه المختلفة إلى بعض منهم، أو اليهم جميعاً ولكن بدرجات متفاوته، خاصة أن هذا الكيان الإداري يكون لديه إحساس متعاظم بقوة الطاقة الفائضة الزائدة لديه، وبإحساس أكثر تعاظماً بضعف الكيانات الإدارية الأخرى، وإن اختياره لاضعفها يبرر كثيراً هذا السلوك العنيف الذي يقوم به لتصريف الطاقة الفائضة لديه، سواء كان هذا السلوك ياخذ شكل:

- حرب شامله طحون واحتلال.
- اجتياز محدود واعتقال ومحاكمه أو احتجاز دون محاكمه.
- اجبار على سلوك معين واحتقار مصادره وغل اراده عن الفعل.

وبالتالى فإن تفسير الطاقة الفائضه كسبب قوي للتوتر هو الذي يدفع إلى فهم الكثير من الحوادث الدولية، كما إنه يعطى للتوتر سبباً هاماً لوجوده.

حيث تعبر هذه النظرية عن أن التوتر يعبر عن الطاقة الزائده لدى الكيان الإدارى، وهي طاقة تحتاج إلى تصريف، ويأتى التوتر للتعبير عن هذه الطاقة الزائده، خاصة ان هذه الطاقة تفيض عن الحاجة، وبالتالي فهي تؤثر على التوازنات الاتجاهيه العامة للكيان الإداري موضع التوتر . سواء بشكل عام علني، أو بشكل خاص جزئي سري، وهو ما يرتبط أساساً بمولدات الضغط المستخدمةلأحداث التوتر القائم والموجود، خاصة أن هذه الطاقة الفائضه تعبر عن إمتلاك جانب كبير من القوى الدافعه التي تحدث التوتر العام الذي يعانى منه الكيان الإداري المختص، وهي في سبيل ذلك تفرض تجاوباً معها سواء كان هذا التجاوب تجاوباً عاماً كلياً، أو كان تجاوباً خاصاً جزئياً، وهي بذلك تفرض تأثيراته المتنوعه، وتوجد في المدى حركة فاعله، بحكم ما لديها من طاقه فائضه يعبر عنها التوتر الذي تقوم باحداثه.

فواقع أحداث التوتر يحتاج الى:

- تعريف كامل للطاقه الفائضه وتحديد مجالاتها المتجققه.
- توصيفاً كاملاً لهذه الطاقة الفائضه ومعرفة كاملة بأبعادها.
- وضع خطه مستقبليه لتوظيف هذه الطاقه، مع ملاحظه هامه عدم فتح مجال لتصريف الطاقة الأساسية الحيويه، وتحويل الفائض إلى عجز.

وتعمل الطاقة الفائضة على تعريف ذاتها في عده اتجاهات، بعضها قائم على التصريف والانفراج الذاتى، والبعض الآخر قد يتطور فيستخدم استخداماً محورياً وهو ما يعد امراً هاماً في تغيير الاشكال الدوليه التقليديه القائمه، والدخول في اشكال دوليه جديده، والتعامل مع ابعاد ورؤى استنهاضيه، سواء كانت هذه الأفكار قد طرحت من قبل، أو كانت مجرد بالونات اختبار يتم اجرائها عملياً، خاصة ان التوتر الجامح الشديد قد يؤدى إلى تطبيق الأفكار الغريبه الشاذه التي يتم تطبيقها فوراً، واجراء الاختبارات الخاصه بها.

وتعمل نظرية الطاقة الفائضة على تحديد عده مستويات من الطاقة للتعامل مع التوتر هى:

- الطاقة الجامحه الفائضه.
- الطاقه الفائضه المعتدله.
- الطاقه التوازنيه الهادئه.
- نقص الطاقة ونشوء فجوه الطاقه.
- الطاقه البديله الاحلاليه.

وقد قدمت هذه النظرية الكثير من التفاسير التي عزت إليها عمليات التوتر القائمة الان، والتي تحدث في كثير من العمليات التي تتم سواء كانت

انطلاقه مع الابعاد الجديدة، أو كانت فرضيات ممارسة للعمل العام الذي يتم ويحدث في عالم جديد بصنع التوتر.

## ثانياً- نظرية التوجه المستقبلى وطموحاته:

اصبح المستقبل صناعه متكاملة، يتم التوجه بها إلى أفراد الكيانات الإداريه، وبحكم الأمال والطموحات التي تنساب من قاده الكيان الإداري، وبحكم ارتباطها بما يجوش في صدور الأفراد والشركات والمنظمات من طموحات يحدث التوتر، خاصة في ظل قوى تواجه هذه الطموحات وتحاربها، وتقف عقبه كؤد في سبيل تحققها حيث يرتبط التوجه المستقبلى بالكيان الإداري الذي يسعى إلى تحقيق العديد من الأمال والطموحات المغالى فيها، يدفعه إلى ذلك الأمال العريضه التي تحيطه بها جماهيره، خاصة مع التطورات المصاحبه لحركة تغيير واسعه المدى من جانب الكيان الادارى، وهو ما قد يدفع إلى حدوث توتر موازى وملاصق لها، خاصة ان هذا التوتر الموازى للاحلام والامال والطموحات، هو تطور ايجابى فعال سواء في اطاره العام، أو في نطاقة الخاص.

فهو مرتبط بآمال شاسعه تتناول مجالات عديده من أهمها:

- المجال الاقتصادى .
- المجال السياسى.
- المجال الاجتماعى.
- المجال الثقافى.
- المجال العسكرى.
- المجال القومى.
- المجال الأممى.

ويمثل التوجه المستقبلى اداه فعاله لتوليد الضغط الذي يسبب التوتر، سواء نتيجه لكل من عمليات الحشد الجيد للموارد، أو نتيجه للآمال والطموحات والاهداف الواسعه العريضه التي يعبئها قائد الكيان الادارى، وهي عملية متسعه وشامله للجماهير التي تعيش داخل الكيان الإداري.

فالارتباط القوى ما بين الطموحات العليا وما بين اراده التطوير والتغيير، وعناصر التحدى والاصلاح، والقدره على استخدام القوة المتاحه، وعنصر الزمن الممتد والمتاح أمام عملية التحقيق وغيرها من عوامل كثيره تدفع إلى حدوث التوتر، سواء كان توتراً ضاغطاً، أو كان توتراً معتدلاً ولكنه محسوس ومؤثر.

حيث كثيراً ما تصبح الأحلام والطموحات واحده من أهم مسببات التوتر الذي يحدث في عالمنا المعاصر، وهي أحلام وطموحات مغالى فيها، وترتبط بالواقع الذي تعيشه الشعوب، وترتبط في الوقت ذاته بمدى وحجم واتساع ما يفصل بين هذا الواقع، وما بين الأحلام الواسعة والآمال العريضة التي تحرك العديد من القوى الدافعة داخل الكيان الإداري، وبالتالي تصبح واحدة من اخطر مسببات التوتر، والذي يتم صناعته بشكل دقيق للوصول إلى الأهداف العامة الطموحة للكيان الإداري، وهو ما تصاب به الدول والحكومات الساعية للتقدم، ولكنها لا تعرف أسرار هذا التقدم، وتتحرك في الطاقات عديدة، والمستقبل بالنسبه لها هو ميدان عام لعملها، وهي بذلك تحرك العديد من القوى، سواء المؤيدة لها، أو المعارضة لها، وكلاهما يدفعان إلى ظهور التوتر، خاصة مع متطلبات الاستقلال، والاعتماد على الذات، وتطوير مستويات المعيشة، ورفع الدخول، والقضاء على الفقر ارتباطاً بعالم جديد مختلف يتطور شيئاً فشيئاً، وتتدعم خطواته، ويرسى ويؤسس عالم

جديد، بتوازناته واتجاهاته، وبعناصر القوة التي تحكمه، وبمستويات مختلفة من التوازنات الحركية التي تعيش بها الكيانات الاداريه.

وبالتالي فإن المستقبل يمثل وفقا لأصحاب هذه النظرية يصبح مجال وميدان صراع، وتصبح قوى المستقبل هي القوى التي سوف تصنع التوتر، وبالتالي فانه يمكن قراءة المستقبل من خلال الاطلاع على مجريات الأحداث ومعرفة التوترات التي يصنعها كل منهم في هذا المجال الحيوي.

فهناك عالم جديد تسعى قوى مختلفة لتشكيله باتجاهاته الفعلية، سواء من خلال ارتضاء طموحاتها، أو من خلال الارتباط الحركي الدافع لوجودها، أو من خلال التشابكات الاتجاهيه التي تشكل حركتها عالم الجميع فيه:

- متحفز.
- متربص.
- يترقب ويراقب.

وفى هذا الإطار تأتى الطموحات المستقبلية للكيان الإداري لتسبب تغيراً واسعاً في توازنات القوى، وفي ارتباطها المتكامل معها.

فالسعى القوى نحو تحقيق الطموحات العظيمة هو الذي يحرك العديد من القوى، والتي عليها ان تعيد النظر في الأولويات الخاصة بها، وتسعى جاهدة للتوافق مع هذا التوتر العام الذي يتم الارتباط به وهو ما يجعلنا نفرق ما بين:

- المستفيدون من التوتر من خلال جنى المكاسب العديدة التي يحققها لهم في إطار السلوك الاتجاهي العام.
- المتضررين من هذا التوتر، والذين يجنون خسائر متصاعدة مع استمرار التوتر وحدوث عناصره المتحققة.

حيث يقوم المستفيد بالدور الأساسي في توليد قوى الضغط المولد للتوتر، سواء بأحلامه وآماله، أو بما يمكن وضعه من أهداف للمستقبل، ومن خلال الارتباط الواضح ما بين السعي لتحقيق هذه الأهداف، وما بين تغير الظروف وعدم وفرة الإمكانات اللازمة والواجبة للتحقيق، تتولد الضغوط الموجبة للتوتر، وتتفاعل لتحدث مزيد من الضغوط الارتباطيه التي تعمل على إيجاد هذا التوتر بأشكاله وأنواعه المختلفة، وهو ما يدفع ويؤكد على أن صناعه التوتر الداخلي كثيراً ما تشكل الجهد الأكبر الذي تتفاعل معه الأهداف المتطلع إليها، ومن ثم فإن التطلع إلى تحقيق أحلام وامال عريضة يرتبط أيضا بمدى الاستعداد لتحمل تكاليف تحقيق هذه الأحلام، وهو ما يرتبط أيضا بالتضحيات الضخمة التي على الشعوب تحمل درجاتها المتفاوتة خاصة ان درجات الولاء والانتماء تقاس دائماً بهذا النوع من التوتر المعاش

وكلما كان التوجه المستقبلي يحمل آمالا واسعه، وأهدافاً متسعة، كلما كان هذا التوتر قائماً، خاصة ان هذا التوجه قد تعارضه قوى خارجية وداخليه ترى إنه سوف يهدد مكاسبها، أو سوف يقلل من حجم مصالحها، وهو ما يزيد من عنصر القلق والتوتر المصاحب لتحقيق الأمال والطموحات العريضة.

## ثالثاً- نظرية قصور الإمكانيات:

حيث كثيرًا ما تؤدي إلى تحفيز الأفراد أستكمال هذه الإمكانيات، خاصة أن العديد منها يحل محل بعضها البعض، كما ان عوامل نقص القدرة يعوضها الزيادة في الرغبة، ومن ثم يقتضي السلوك العام للتوتر الارتباط بالمعادلة الآتية:

السلوك العام للتوتر = القدرة × الرغبة

القـــدرة = الخبرة × التدريب × الموارد

الرغـبة = الحافز × الطموحات

وهو ما يرتبط أساسا بعمليات تقدير الموارد التي تحتاج إليها الكيانات الاداريه لتنفيذ مشروعاتها المختلفة، خاصة تلك التي يتم القيام بها على مستوى نوعى شامل، في إطار برنامج متكامل للعمل الذي يقوم به الكيان، وهو ما يتم التوجه به من جانب العائد الإداري الذي يتشرف على تنفيذ برنامج طموح يقوم به الكيان، وهو ما يتم التوجه به من جانب القائد الإداري للكيان، أو من جانب القطاعات الخاصة به.

حيث يرى أصحاب هذه النظرية إن المسبب الرئيسي للتوتر هو قصور الإمكانيات وقلة الموارد المتاحة للاستخدام، والتي تجعل من عملية الوصول إلى تحقيق آيه أهداف، عملية بالغة الصعوبة، وفي الوقت ذاته مولده لمزيد من الضغوط التي تؤدي إلى ارتفاع درجات التوتر ويستند أصحاب هذه النظرية إلى ان هناك متطلبات حقيقية، لا يمكن تحقيق الأهداف بدونها، سواء كانت متطلبات مادية أو غير مادية، وان عدم وفرة هذه المتطلبات يدفع إلى هذا التوتر الذي تعيشه الكيانات الاداريه.

وبالتالي فإن الربط الادائى ما بين قصور الموارد والإمكانات قد يعمل على:

- أحداث حالة عجز لدى الأفراد، وشل حركتهم عن الفعل المطلوب القيام به، خاصة إن سلوكهم تجاه تحقيق الأهداف يرتبط بعدم وجود القيود والمحددات التي تحول دون حركتهم.
- إحباط الأفراد داخل الكيان الإداري، وهو ما قد يصيبهم بقدر كبير من الاكتئاب، ويجعلهم عاجزين سلبيين لا يهمهم ما يحدث لهم أو فيهم، وتصبح حياتهم تكرار مترد لما يعيشونه من سلبيات.
- زيادة قوة مشاعرهم وقبولهم التحدي، وتحولهم إلى قوى فعاله أيحابيه تعمل على تطوير كل ما لديهم، واستخدامه للوصول إلى ما ترغب وتحب، سواء وصلت إلى ذلك، أو حققت بعض منه، أو فقط نالت شرف المحاولة

ويطلق البعض على هذه النظرية، نظريه " الخروج من الطوق"، والتي تعبر عن حلم الإنسان الأسير الذي يحلم بالخروج من الأسر، ويسعى إلى تحقيقه، وبالتالي فإن هناك شبه عجز لدى هذا الفرد، أو لدى الكيان الإداري من حيث عناصر:

- القدرة.
- الامكانيه.
- المواد.

التي يحتاج إليها للوصول إلى تحقيق كل من:

- الرغبات الجامحة.
- الأهداف الطموحة.
- الاحتياجات الشاسعة.

ومن خلال هذا كله يحدث التوتر الذي يعبر عن قصور الإمكانات وعجزها عن تلبيه الأهداف الموضوعة لها.

وبالتالي فإن الارتباط الهائل ما بين حدوث التوتر، وما بين قصور الإمكانيات أمر يدفع العديد من القوى المتوازنة إن تحقق الإمكانات والموارد بالشكل والحجم المطلوب، سواء كانت هذه الموارد تتصف بدرجات عالية من:

- المرونة الانحلالية .
- المشاركة بنسب مختلفة .
- الارتباط الحدي بينها وبين مستوى معين من الفعل.

حيث تعمل الكيانات الإدارية في إطار نشاطها المتكامل، وهي تحدد الأولويات، وتتعارض معها الإمكانات التي هي متاحة لها، ولما كان قصور

الإمكانيات يحول دون تحقيق الأولويات الموضوعة، فانه يولد توتراً للكيان الإداري الذي يسعى إلى تحقيق هذه الأولويات، وفقاً لما هو موضوع ومحدد لها سلفاً ومن قبل.

وتعد عملية نقص الإمكانات والموارد أحد أسباب التوتر للكيانات الاداريه، سواء في مجالات تغطيه احتياجاتها الاستثمارية، أو حتى في تغطيه أنفاقها الجاري، وهو ما قد يؤدى إلى تغيير كبير في سلوك وعمل هذه الكيانات الاداريه، بل قد يدفع بعضها إلى القيام بالسلوك الاتجاهي الذي يعبر عن وقوعها في التوتر، والذي يختلف مداه مع حجم التوتر والضغط الذي ولده هذا القصور، ويختلف التعامل مع القصور مع اختلاف النظرة إليه، ومع مقدار هذا القصور، ومع مقدار الإمكانيات المطلوبة لمواجهته، ومع التطور الطبيعي لحلول المشاكل والعقبات التي على الكيان الإداري التعامل معها، سواء في إطارها العام الكلى، أو في نطاقها الخاص الجزئي، خاصة إن الكيان الإداري ما هو إلا خاضع لهذا كله في إطار منظومة التوتر الذي يعيشه، والذي يتعايش معه.

ولعل التوتر الناجم عن قصور الإمكانات، ياخذ مصادره من اتجاهين رئيسين هما :

<u>الاتجاه الأول:</u> عمليه التغلب على القصور والعقبات القائمة.

<u>الاتجاه الثاني:</u> عمليه الوصول إلى الأهداف العامة الموضوعة.

وكلما كان الكيان الإداري فاعلاً، كلما كان هذا التوتر قائماً بالفعل، وهو في هذا الإطار توتراً تتحدد مجالاته وفقاً للمواد والموارد التي سيتم استخدامها، وكيفيه الوصول إلى إيجادها، سواء من خلال إستيرادها من الخارج، أو من خلال تفعيل ذاتي مبرمج للوصول إلى تنميه ما هو متوافر محلياً، وبفعل عوامل الزمن، واتجاهات التراكم يتم الوصول إلى المطلوب.

## رابعاً- نظرية الرغبة في الهيمنة والسيطرة وإملاء الاراده:

حيث تمثل الرغبة في الهيمنة والسيطرة على الآخرين واحده من الأهداف الرئيسية المسببة للتوتر، سواء للقائم بها، أو الممارسة ضده، أو المشاهد لما يحدث ولديه اهتمام بالفعل الذي يتم، وتمثل هذه الرغبة الأساسية المحور الدافع لحركة الكيانات الكبرى، والتي تمارس سطوتها وفعلها على كيانات اصغر منها، دافعه اياها للحركة التي تقع في مسيره الفعل الذي تتخذه للاستحواذ على الآخرين وإملاء إرادتها المطلقة عليهم.

فعندما تملك احدى القوى الكبرى مقومات الهيمنة والسيطرة " إملاء الارادة، يصعب تحجيمها، بل تظل تتصارع داخلها عوامل تفاعلية عديدة حتى هذه العوامل الهامشيه، وإلى الدرجة التي تدفعها لاجتياز حاجز التردد، وتقوم بوضع تصورات الهيمنه، سواء كانت هذه التصورات:

- امتلاك الاخرين، وتحويلهم إلى شيء وجزء داخل الكيان الإداري ودمجه ومزجه وابتلاعه، وافقاده شخصيته الذاتيه، واذابته بالكامل داخلهم.
- فرض نفوذ دائم ومسيطر على هذه الكيانات الادارية الضعيفة .
- إملاء سيطرة كاملة على حركة وقوى الفعل داخلها وعدم السماح لها بالخروج عن هذه السيطره.

وعاده ما تصبح الكيانات الاداريه خاضعه لهذه النظريه، ويتم تقسيم الكيان الإداري إلى قسمين رئيسين هما:

**القسم الاول-** كيان إداري مسيطر طاغ يحاول اخضاع الآخرين لسلطاته رغما عنهم، فارضاً عليهم قوته وقسوته، وإملاء ارادته المطلقه

**القسم الثانى-** كيان إداري مسيطر عليه يحاول التخلص من السيطرة والتخلص منها بقوى مختلفة .

وكلما كانت هذه الرغبة عارمه لدى الكيانات الاداريه، كلما كانت باعثه على التوتر، وكلما كانت محققه له في مجالاته المختلفة.

نعم إن هذا الدافع نحو السيطرة وإملاء الإراده على الآخرين، يعد من أسباب القوة المحركة للدول، وهو واحد من أهم الغرائز البدائية التي خلق الله بها الإنسان، حيث إن طموحات هذا الإنسان تتصاعد للدرجه التي يحلم بها في السيطرة والهيمنة على العالم، وهو ما يجعله يقوم بتدبير المبررات التي تدفعه إلى احتلال دول العالم الضعيفه، واغتصاب ثرواتها، ونزح اموالها، وتوليد العديد من الضغوط الواقعه عليها، والتي يتم إيجاد العديد من المبررات الكاذبه والخادعه والمخادعه للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، خاصة في ظل اوضاع استثنائيه من اتفاق الكبار عليها، أو من الوصول إلى اعاده اقتناع الأطراف بالقوة الشديده وبالضعف الشديد وكشف المستور الخفى وابتزاز غير محسوب للاطراف الاخرى، خاصة لدى الدول التي تحقق نمواً فائقاً في القوة التي هي عليها، وترغب في تحقيق اكبر سيطرة على العالم، وإملاء اراده غير متنازع فيها عليها، واخماد أي صوت مناوىء أو معارض لها، وهي بذلك تفرض ضغوط توتريه عاليه على جميع الدول، سواء كان ذلك:

- على اعدائها المناوئين لها والمعارضين لسياساتها.
- اصدقائها المقربين إليها والمؤيدين لسياساتها.
- الدول الاخرى التي عليها ان ترقب ما يحدث ولا تتدخل في ما يتم.

وكلما كانت الرغبة في الهيمنة والسيطرة وإملاء الاراده عارمه، لا يحول بينها وبين اهدافها، أي شيء، ولا يقف امامها أي شئ، كلما كانت النوازع المترتبة عليها هي تحقيق مزيد من التوتر، والذي سوف يتزايد وتتولد ضغوطه بشكل متوال وفعال حتى يصل إلى الدرجة التي يعبر فيها عن ذاته دون استخدام أي خداع، أو بشكل سافر عار من أي شئ يغطيه، سوى إظهار

ذاته، وإظهار ما لديه من قوة متنامية تحرك الكثير أمامها وقد يأخذ في غطرسته بشكل كبير، فيدفع أمامه جميع الآخرين، ويجعل أصدقاءه المنساقون معه يتساقطون أمام أطماعه، ويجعل من اتفاقهم معه مجرد مصيدة لهم، وبذلك يكون قد وصل إلى تنميه التوتر على إطلاقه العام معهم ومع الآخرين.

## خامساً- نظريه الانطلاق إلى آفاق جديدة:

وهي واحدة من النظريات الأساسية التي تعتمد على العلم في كافة جوانبها، سواء كان ذلك علم الوصول لأشياء جديده في مجال البحث وتطبيقاته في مجالاتها المتعددة، أو كان ذلك مرهوناً بالوصول إلى إنجاز حقيقي فعال تم اكتشافه صدفة، وإخضاعه للتجربة والتنفيذ، أو كان ذلك انطلاقاً إلى عالم جديد لم يكن مرئياً أو كان مجهولاً.

حيث يمثل الجديد، قوة متفاعلة، ويضيف توجهات غير مسبوقة للكيان الإداري، وهو اكتشاف لعالم مختلف عن ما هو قائم، وهو يقود إلى مسارات جديده تماماً تمثل عالم مفتوح بطموحاته وأهدافه، والتي تجتذب إليها جماهير الكيان الإداري، وتدفع بهم إلى هذا العالم الجديد، وهي عملية تعمل على:

- توليد توتر طموحي شديد يتناسب مع الأمال المرتبطة بهذا العالم
- امتصاص التوتر القديم الذي كان قائماً ونسيانه تماماً.

وهي واحده من نظريات تفسير التوتر الاساسيه، والتي تقوم على الانطلاق المتحرر من كل قيود، والانعتاق من سجن الواقع الحالى، باوضاعه وازماته ومشاكله، والوصول إلى قوة جديده فارقه، والانطلاق إلى افاق جديده رحبه، مليئه بالجديد من الأفكار والعوامل المحركة والمتحركة بكل ما هو جديد وفعال وإيجابي، حيث يمثل الوصول إلى آفاق جديدة، والدخول إلى عوالم جديدة، وهي تمثل جميعها دافع للتوتر، وهو دافع ارتباطي يعمل على

توليد مزيد من الضغوط، وهي التي تدفع إلى التوتر العام الذي يجتاح الكيان الإداري، ويرهق الجميع معه، وبه، وفيه، ويمثل الجديد في كل شيء، سواء كان هذا الجديد متمثلاً في:

- ثورة تكنلوجيه جديده تماماً
- اقتحام لعالم جديد مبتكر.
- سوق جديد تماماً.
- عمل تشغيلي جديد.
- نشاط إنساني جديد.
- أفكار جديده.
- سلوكيات عامة جديده.

وبالتالي اكتساب قوة دفع جديده، وفاعليه حجمها يتسع وتزداد بشكل متفاعل وفقاً لهذا الجديد المكتشف، والذي يتم اكتشاف استخدامات متنوعة وجديده له، تفتح بها أبواب متعددة، وتتيح معها إمكانات فعاله للوصول إلى موارد متعددة، يتم جنى بها مكاسب مختلفة.

حيث يثير الجديد قوة دفع هائلة، تحبّط نفسها بآمال لتحقيق طموحات واثبة، وهو ما قد يدفع إلى توليد قوى ضغط متعددة المجالات، وفي إطار هذا الجديد يتحقيق التوتر المصاحب لها.

فالجديد يدفع إلى التوتر، سواء من أجل معايشته، والتماشي معه ومسايرته، أو من أجل رفضه، أو من أجل التنازل والتخلي عن القديم لإحلال الجديد محله، وهو ما يؤدى إلى التوتر، سواء نتيجة لتوليد الدوافع والاعمال التي تحرك عناصرها من أجل حدوث هذا الضغط، أو الارتباط بالعوامل التي تحث وتدفع إلى تطبيق الجديد الفعال.

وهو ما يؤكد الجديد يحرك ويدفع امامه القديم، ويزيحه ويحل محله، وهو ما يحتاج إلى قوى جديده مؤهله لمسايرته والتعامل معه، ومن ثم يؤدى ذلك إلى ظهور العديد من القوى متمثله في الاتى:

- قوى مؤيده ومدعمه للجديد.
- قوى رافضه ومعارضه للجديد.
- قوى محايده وان كانت تميل إلى الجديد.

ومن ثم فإن الانطلاق إلى افاق جديده، في كافة المجالات، سواء الاقتصاديه، أو السياسيه أو الاجتماعيه أو الثقافيه، أو الإنسانية يولد بطبيعته ضغوط، ويؤدى إلى حدوث توتر يتفاوت حجمه ويتحدد مجاله، وفقاً وحجم الضغط الذي ولده هذا الجديد.

وكلما كان هذا الجديد تم اخضاعه وتوظيفه في مجال ابداعى معين، كلما صعد إلى عالم التوتر الكثير من المعاملات الحيوية الفاعله، والتي تعطى للتوتر شكلاً ولوناً معيناً.

## سادساً- نظرية الحصار والانغلاق وعدم الحرية:

حيث كثيراً ما تمارس الدول والمنظمات والشركات عمليات محاصره وإغلاق المنافذ أمام منافسيها، وهو ما يؤثر على حركة معاملاتها، ويدفع إلى ظهور قوى بذاتها تقوم بتوليد ضغوط معينه تحدث التوتر.

وهي واحده من النظريات الأساسية لتفسير التوتر على المستوى العام الدولي والمحلى، عندما تمارس بعض القوى الدولية سطوتها، خاصة عندما تخشى من هذا الطرف الدولي الجديد الذي تمارس عليه الحصار، بل ان كثيراً ما يتم استخدام الحصار والانغلاق وتضييق الأنفاس، وعدم السماح بآي منفذ أو منفس، على مستويات متعددة ومتدرجة، حتى تصل إلى مستوى

الشخص الواحد، وهو ما قد يشير إلى ان الحصار يعد من أقصى العمليات التي تدفع إلى تصعيد التوتر، وهو حصار يأخذ نطاقين اساسين هما:

النطاق الاول: نطاق الزمن الذي يستغرقه هذا الحصار، حيث كلما تصاعد هذا الزمن، كلما انتج الحصار اثره، وولد التأثير المطلوب احداثه وتعامل مع العديد من المواقف الزمنية التي تصعد التوتر، وتحدثه، وتؤدى اليه.

النطاق الثاني: جغرافى، والذي كلما امتد جغرافياً، كلما كان تأثيره المطلوب فعالاً واثره قوياً، حيث تشارك في صنعه العديد من الدول والحكومات والشركات والافراد، والذين يضغطون بدورهم من أجل أحداث الضغط المطلوب توليده لهذا الحصار.

ويختلف مجال الحصاد وشموله من عده جوانب ارتباطيه، خاصة من تلك المواد الحساسه التي تحد من قدره الكيان الإداري إلى بذل كافة الجهود حتى لا يؤدى الحصاد الى:

- عزله.
- إعاقته.
- الحيلولة بينه وبين الوصول إلى الهدف.

وهو ما تسعى إليه الكيانات الإدارية، أن لا تقع فريسة لحصار متعدد الجوانب.

وتتعامل مختلف دول العالم في الحصار بعده أساليب، ابتداءاً من "المنع"، وعدم "السماح" بآي معاملات، إلى السماح ببعض الأساسيات، وتجعل الباقي محرماً، الأمر الذي يؤدى إلى جعل الطرف المحاصر يشعر "بالحرمان" ومن

خلال إحساسه المتعاظم "بالعوز"، وازدياد الضغط المتولد لديه نتيجة "الحاجة"، ومن خلال هذا الضغط المتولد، يتم تصعيد التوتر الناشئ بأشكاله المختلفة.

## سابعاً- نظرية حلبة المنافسة:

وهي واحده من أهم نظريات التوتر، والتي تتسابق فيها العديد من الأطراف الدولية التي تدفع كل منها للقيام بدور المنافس الحيوي للآخر . واستخدام كل طرف ما لديه للإيقاع بالطرف الآخر، وإخراجه من حلبه المنافسة.

حيث يتحول العالم إلى مجال حيوي للمنافسة، ولإثبات القدرة على التفوق، والسير بنجاح من مرحله إلى مرحله، والانطلاق إلى آفاق متباينة ومتعددة، وهو ما يوضح ان مجال السباق وميدانه قد يكون اجباراً وليس اختياراً دفعت إليه عوامل خارجيه وداخليه، واتجهت إليه الاراده وتتحول المنافسه إلى مولد ضخم للتوتر، خاصة ان كل متسابق يعطى أفضل ما لديه، ويقدم خير ما عنده، ويدفع إلى البحث الجاد، سواء للوصول إلى التفوق، أو لاثبات الوجود، أو لتحقيق الذات.

وهي أشبه بمباراة ذكيه يتسابق فيها أطراف محددة، وفي مجالات محدده، وفي نطاق زمنى محدد، وتوضع القواعد المنظمة لعمليه المنافسة، ويقوم المتسابقون بالتنافس، ويفوز منهم من هو قادر على الفوز بالسباق.

ويتم تقسيم المتنافسات إلى منافسه عامة علنية مفتوحة ذات قواعد وشروط محددة مسبقاً، واخرى سرية خاصة مغلقه، ومن خلال هذه المنافسات تتحدد الابعاد والعناصر الكليه لعمليه التوتر القائم والحادث وهو ما يتم تنفيذه وتطبيقه للوصول إلى صيغ عامة للمنافسه.

وتعمل المنافسه على اذكاء روح التحدى، ومقابله الصعاب، والوقوف بروح الجديه والمسئوليه، وبشكل يساعد على الوصول إلى الفوز وتستخدم في هذا المجال والنطاق العديد من الحلبات، سواء كانت:

- حلبات اقتصادية.
- حلبات سياسية.
- حلبات ثقافية.
- حلبات رياضية.
- حلبات علميه تكنلوجيه.

ويضاف إلى هذه الحلبات المجال العسكري، واستعراض العمليات العسكرية وإجراء المناورات واستخدام أقمار التجسس العسكري في مجالات الرصد، والتتبع، والحصول على البيانات العسكرية، وهو ما تذهب إليه العديد من دول العالم، سواء لتحذير القوى الاخرى المعادية لها، أو لتجنب القيام بحروب طاحنة، أو لاجراء مبيعات للاسلحة للدول الاخرى.

وتعد الحلبه ميدان التبارى والتنافس الحيوى، وهو تنافس يولد العديد من الضغوط التي تدفع إلى التوتر، وتتدعم عملية المنافسه، ويزداد التوتر، كلما تقدم المتنافسين، وكلما أصبح قريباً من الفوز، ولا يهدأ التوتر إلا اذا فاز، أو خرج من المنافسه.

واذا كانت هذه هي النظريات الأساسية لتفسير التوتر، فإن هناك نظيات أخرى فرعية تحتاج إلى فهم عميق ودراستها دراسة متأنية ومعرفة كافة جوانبها، وهو ما سنحاول العرض له من خلال هذه الدراسة.



# المبحث الثاني

# بحـوث التـوتــر

عرف العالم ممارسة العديد من الاعمال المسببة للتوتر، بعضها حاد شديد الخطورة، والبعض الآخر هين ولكن مؤثر، سواء على مستوى الدول والحكومات، أو المؤسسات، أو الأفراد، وشهدت أحداثه المتصاعدة العديد من التوترات الفعالة التي أوصلت العالم إلى حافة الحرب WAR EDGE، وإلى حدوث الأزمات CRISES، والمشاكل PROBLEMS والمواقف الحرجة CRITICAL SITUATION بالغة الصعوبة، والكوارث CATASTROPH المدمرة وهو ما دفع العديد من المراكز المتخصصة في عمليات البحوث والدراسات العلمية إلى الإدلاء بجهودها في مجال التعرف على التوتر RESTLESS، وبحث أسبابه، وتحديد الطرق المختلفة للتعامل معه، وإلى العرض لعمليات التوتر، خاصة وان الاتجاه العام لأحداث ظاهره التوتر، قد اظهر لنا بوضوح ان أرتباط التوتر بالسلوك الإنساني HUMAN BEHAVOR قد أسهم مساهمة فعاله في تفسير هذا السلوك والحكم عليه، كما اخرج العديد من المدارس الفكرية التي درست التوتر واعدت عنه أعمالها، وهو ما أدى إلى ظهور هذه المدارس التي قامت بصياغة وجهات نظرها في قضيه التوتر، وأخرجت مراكز بحوث متخصصة، سواء كانت هذه المراكز:

- مراكز بحوث ودراسات أداره التوترRESTLESS MANAGEMENT ووضع طرق التعامل معه.
- مراكز بحوث صناعة التوترRESTLESS MAKING وأحداثه والتعامل به وفيه.
- مراكز بحوث استيعاب التوتر RESTLESS ABSORBING وإيجاد الحلول المختلفة بأشكاله المتنوعة.

وقد أنشئت هذه المراكز بهدف البحث عن معنى التوتر، ومعرفة كافة جوانبه وابعاده الكليه والشامله، والتعامل مع عوامله، بل واستخدام هذه

العوامل سواء في الحد من التوتر، والتخفيف من خطوره انبعاثاته العامة، أو لاستخدامها لتصعيد التوتر، وتحقيق أهداف معينه من وراء هذا التصعيد.

وقد قامت هذه المراكز ببحث ودراسة كافة جوانب التوتر، وتنشر نتائج دراساتها الخبيرة في العديد من المراجع الهامة، والتي يتم تداولها بين ايدى المتخصصين في هذا المجال الحيوى البالغ الاهمية.

وهو ما أدى إلى فهم عميق لظاهره التوتر، وتشخيصه، وتحديد انواعه، ومعرفة طرقه، واساليبه، وادواته، ومناهجه الارتباطيه، ومعرفة كيفية التعامل معه، وكيفية إيجاد العلاقات الارتباطيه الدافعة إلى وقفه، ومعالجه اوضاع التوتر، ومحاربة العناصر التي تؤدي اليه، وصولاً إلى أفضل السبل للوصول إلى الامن والاستقرار العالمي.

لقد أسهمت تلك المراكز في توضيح الصورة، وإيجاد ظلال خافته لها، تغرى الباحثين في المضى قدماً للتعامل مع هذه الظاهرة الانسانية، سواء بمعرفة كيفية حدوثها، أو بوضع اوضاع لها لقياس معدلات نموها وتصاعدها، أو للتحرى في كيفية الاحتفاظ بمعدل آمن من التوتر، أو للدخول في اعماقها لتحديد كيف يمكن استيعاب وامتصاص واحتواء التوتر وبالتالي فقد تدافعت عوامل متعدده وكثيره داخل حلبه صراع البحث العلمى، واصبح من الضرورى على المتعامل معها فهمها، والاحاطه الشامله بابعادها وجوانبها، سواء للوصول إلى جمله الحقائق المعرفيه الخاصة بالتوتر، أو لتجديد المنطلقات الفكرية الدافعة اليه، وصولاً إلى الخصائص الاتجاهيه للتوتر بابعاده وجوانبه، وعوامله واسبابه، فضلاً عن مظاهره واعراضه.

وقد عرضت هذه المراكز لظاهره التوتر في إطارها العام، وفي عواملها الخاصة، سواء في ارتباطها بعلاقات تبادليه تأثيريه مع عناصر النشأة والتطور، أو في خضوعها العام لهذا التأثير الارتباط بالمناخ المحيط بها، وكذلك بعناصر

التكوين الجمعي لها، مُشكله بذلك العلاقات التي تحكم ظاهره التوتر، وهو ما يحتاج إلى إعادة نظر لكل منها، والذي تعرض له بإيجاز على النحو التالي :

## أولاً- استهداف التوتر:

لقد ثبت يقيناً أن التوتر ليس هدفاً في حد ذاته، بقدر ما هو إلا وسيله لتحقيق أهداف، وان استخدام هذه الوسيلة يكون بقدر معين لتحقيق هذه الأهداف، وان المغالاة في استعمالها قد يفقد الفرصة للوصول إلى هذه الأهداف، بل قد يحول الأمر إلى العكس تماماً، حيث يتجه الأمر إلى النقيض العكسي، وهو ما يحدث كثيراً عند صناعه التوتر، واستخدامه.

فالتوتر عامل من عوامل بعث السلوك، ولكنه يحتاج إلى ضبط معين، سواء لتوازناته الاتجاهيه، أو لمقدار الضغط المتولد عنه، أو للتفاعلات الارتباطية الخاصة بمحركاته وباعتبارات الزمن والحركة يتم ضبط التوتر بحيث :

- لا يزيد عن القدر المطلوب للوصول إلى أهداف معينه ومحدده بذاتها، وبالشكل الذي يضمن عدم وجود طاقه فائضة.
- لا يقل عن القدر المطلوب للوصول إلى هذه الأهداف ويحققها بشكل كامل حتى لا يؤدى إلى عدم اكتمال هذه الأهداف.

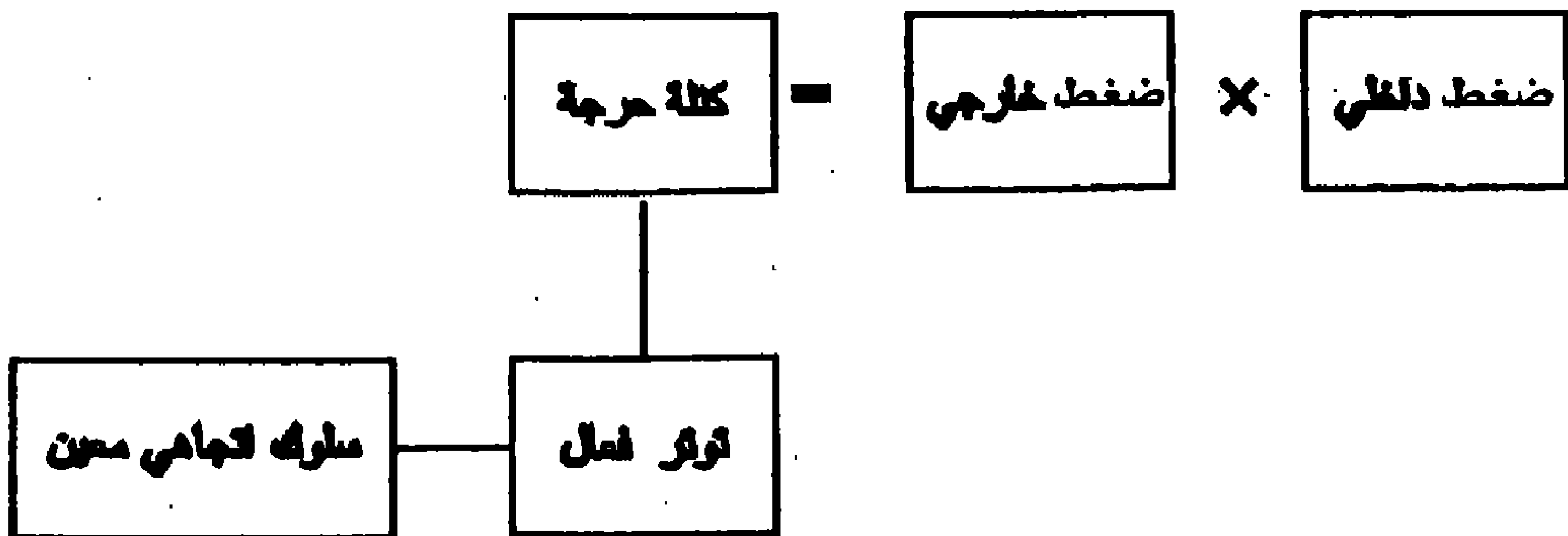
وبالتالي فقد ارتبطت دراسات التوتر، بدراسة هذا "الحجم المطلوب" من الضغوط التي تشكل واقع الحياة، وبهذا القدر المناسب منها للقيام بالعمل وفقاً لهذا القدر، وعدم السماح بانفلات الأوضاع عن هذا القدر المطلوب من التوتر العام ومن ثم مراقبه هذا التوتر وضغوطه المتولدة حتى لا يخرج عن هذا القدر المطلوب، وهو ما أدى إلى در اسه "الكتلة الحرجة" من التوتر، وهي التي ينفق عليها الملايين للاحتفاظ بها وفقاً لهذا الحجم المطلوب من التوتر، سواء في

صناعة التوتر، أو في استيعابه والتوافق معه فالاستيعاب الحيوي الفعال للتطورات العامة الحادثة هي التي تضيف أبعادا جديده وحيوية للشكل العام للتوتر، وتجعل من عملية المواجهة، عملية تدافعيه التأثير والمدى، محركة بذلك العديد من العناصر التي تستخدم لإحداث هذا القدر من التأثير التوافقي للتوتر.

ومن ثم فإن استهداف التوتر يحتاج إلى دراسات مستفيضة لعوامله وحساب ذلك القدر من العوامل والعناصر الفاعلة المحققة له، وبصفة خاصة دراسات "الكتلة الحرجة للتوتر"، والتي تشكل المجموع العام للظاهرة في لحظة محددة.

فالتوتر حالة من الشدة التي تؤثر على فكر وعقل وتوازن الأفراد، وتدفع كل منهم إلى سلوك محدد في ذاته، وان كان ردود فعل كل منهم متباينة واستجاباتهم لمؤثرات مختلفة تحدث بصفة مستمرة من خلال التأثير على " الكتلة الحرجة " من الضغوط المؤثرة، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل الكتلة الحرجة للتوتر



## ثانياً- اختلاف التوتر عن الظواهر الأخرى:

هناك اختلاف كبير ما بين التوتر وما بين العديد من الظواهر الإنسانية التي يعانى من وجودها البشر، حيث تخلط بعض عناصر مظاهره بعدة عناصر من الظواهر الأخرى، وهو ما يجعل بينه وبين بعضها شبه توافق، ولكن الاختلاف القائم بينها يجعل من التوتر ابتداءا ظاهرة إنسانية فعالة وهي ظاهرة سائدة ومسيطرة وفعاله.

فهناك حاجة ماسة إلى التفرقة ما بين التوتر، وما بين أنواع أخرى من الظواهر الإنسانية المتعارضة والمتوافقة معه، وهو ما يجعل من هذه الظواهر عمليات تأخذ من التوتر بعض مظاهره، وفي الوقت نفسه فإنها تختلف اختلافاً كبيراً عنه، حتى يتطلب الأمر محاولة توضيح كل منها، والوقوف على أبعادها، حتى لا تتداخل مع التوتر الحادث.

نعم إن هناك أشياء كثيرة تتداخل وتتفاعل مع التوتر، خاصة وأن التوتر ظاهرة انسانيه بالغة التعقيد، متشابكة العناصر والعوامل، وإن كانت تبدو بسيطة، إلا أنها تشكل في النهاية الجانب الأكبر من الظواهر، والذي نواجهه من أجل التعامل معه وبه وفيه، والذي يحتاج إلى وعي إدراكي عام، للاحاطه به، والتعرف عليه، حتى لا تذهب جهود مواجهته في اتجاهها إلى مجالات أخرى متداخلة معها.

لقد عرف العالم ذلك، إدرك أبعاده وعانى قضاياه، لكننا في عالمنا العربي مازلنا بعيدين عن دراسات التوتر، ولكننا نعيشه، ويتم التعامل بنا فيه بعناية، وإلى الحد الذي أصبح العالم كله ينظر إلينا من خلال الأحداث المتوترة التي يتم صنعها لنا، سواء من العالم الخارجي، أو بأيدي أبنائنا الذين لا يكون أمام أي منهم إلا الإحساس بالاهمية بقدر المشاكل التي احدثها

التوتر الذي صنعه وقام به، وبالتالي لا يكون امامنا إلا الانصياع لتيارين ضاغطين من التوتر هما:

**التيار الأول:** تيار قادم إلينا من خارج الوطن، يحمل ضغوطه المتصاعدة ويحمل معه آلاما شديدة، وأوجاعاً متصاعدة، وتكريساً لأطماع وإفقاد وتحريك ضغائن عنيفة تتحرك داخلنا وتعمل على أحداث سلوك معين يتوافق مع هذا التوتر.

**التيار الثاني:** تيار صاعد بنا من الداخل، أي من داخل الوطن، يتفاعل مع كل شئ ضاغطاً علينا من الداخل، محدداً أهدافه، فاعلاً فينا، ومتفاعلاً معنا دافعاً القوى المشتركة للتعبير عن ذاتها في إطار عام مختلف.

وهو ما يحتاج إلى تحديد وفهم عميق لظاهره التوتر، سواء في إجماليها العام، وأشكالها المختلفة التي تتخذها، وتحديد عناصره واسبابه التي تنهض وتتم في فترات قياسيه، وذلك للوصول إلى التصعيد الذي يستهدفه هذا التوتر.

إن هناك حسابات قياسية عديده تتم بدرجات متفاوته، بعضها يحاول الوصول إلى جوهر مشاكل التوتر، والبعض الآخر لا يبقى له إلا المظاهر العامة له، وبصفه خاصة إن هذه القياسات تتم وتجرى في الخارج، وبشكل دورى فعال حتى ترسم الاستراتيجيات، وتحاك السياسات، وتتخذ التكتيكات، التي تحقق الأهداف الخاصة بكل منها.

لقد عمدت بعض النظم على ابقاء شعوبها تحت درجات معينة من التوتر، كما انها عمدت على ادخال عناصر معينه لايجاد التوتر في شعوب أخرى كما انها عالجت التوتر الحادث لديها بتوتر آخر، سواء في مجال معين آمن، أو من خلال تصعيد عناصر أخرى لأعاده تصدير التوتر القائم لديها، وما بين انبعاث

التوتر من الداخل، وتصدير التوتر إلى الخارج يتم تحريك الأشياء لإدخال تفاعلات القوى المختلفة في منظومة التوتر الاتجاهيه العامة.

## ثالثاً- طبيعة أحداث التوتر:

يحتاج التوتر إلى فهم أحداثه، ومعرفة كامله بطبيعتها وخصائصها، سواء للتعامل مع كل خاصيه منها بإيجابيه أو لوضع خطة استهدافيه جمعيه لامتصاص التوتر، والتعامل مع طبيعته بنجاح كبير، وتأتى عملية "التشريح" الأحداث، وتحليلها، ومعرفة كل من الأسباب التي تقف ورائها، ومجموعه المظاهر المحيطة بها، والعوامل التي أحدثتها، والعناصر المناوئة وحركة كل منها، تأتى جميعها في مقدمه الأولويات التي تحتاج إلى فهم عميق لها.

لقد مرت أحداث كثيرة في عالمنا المعاصر، شهدت فيها معظم الدول درجات متفاوته من التوتر، وتحققت معها انبعاثا حاده ومتصاعده منها، وهو أمر يحتاج إلى فهم عميق لهذه الظاهرة التي لا يخلو منها مكان، ولا تبتعد عن أي إنسان، ولا يحول بينها وبينه الكثير من الارتباطات الاتجاهيه، وباعتباره معايشاً لحركتها ومتفاعلاً معها، وفاعلاً فيها.

فطبيعة التوتر متحركة، وهو ظاهره غير مستقرة، ومتغيرة مع اختلاف يحدث في عناصره، ودخول عناصر أخرى جديده، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً شاملاً للاحاطه بكافة هذه العوامل والعناصر التي تحدث في هذه الظاهرة المحيره.

إن التوتر الحادث الآن على كافة الاصعده، هو توتر ماكر خبيث، والتعامل معه يحتاج إلى ذكاء حاد، وإلى فهم عميق كامل بكافة عوامله واسبابه، والاقتراب من كافة جوانبه وابعاده، ودون الوصول إلى حقيقته الجوهريه التي حاول البعض ان يجتاز اعتابها، لكنها بقيت حصينه قويه مثلها مثل حقيقة الوجود الخالد للانسان على الارض.

وبالتالي فإن التوتر الماكر الخبيث، يقابله توتر ذكى لماح، ويساند تفاعلاته توتر عرضى يتم احداثه، وتتداخل معه عناصر وعوامل متعدده للوصول إلى الهدف المطلوب.

فالتوتر عامل مزدوج يؤثر ويتأثر، وهو فاعل في الإنسان وفي المشروعات وفي الدول، توتر يستخدم من أجل البناء، كما إنه توتر يستخدم من أجل الهدم، وكلاهما يستهدف تحقيقه، والوصول إليه.

وبالتالي فإن التوتر يستخدم كسلاح من أجل التدمير، كما يستهدف أيضا كأداه من أجل البناء والتعمير، والقدره على الوصول إلى ذلك تتحدد بدرجات التوتر التي يتم قياسها بأدوات عديده، بعضها وصفى، وبعضها كمى، والبعض الآخر مجمع تراكمى اتجاهى بين الوصفى والكمى سواء في اطاره العام، أو في نطاقه الخاص ويضاف إليها أدوات تحليليه للوصول إلى الأسباب والعناصر الاخرى الحاكمه والمتحكمه في صنع التوتر واحداثه.

إن العالم اليوم يشهد حقيقة متصاعدة: هي التوتر العام الذي يحدث ويتم، في أمريكا الشمالية والجنوبية، في أوروبا، في آسيا، في إفريقيا، وفي استراليا، ضغوط متزايدة بين كل منها والأخرى، وداخلها بين دولها، كما إنه توتر قائم بين الشركات والمشروعات، بين المؤسسات والمنظمات بين الأفراد بعضهم البعض، توترات حادة وتنازع في الرغبات ما بين اعتبارات الهيمنة بالغة الحدة وبين اعتبارات المصالح وبين احتياجات التوافق والموائمة وبين اعتبارات الوجود والاستمرار وبالتالي ينشأ التوتر، وتتصاعد ضغوطه، ويزداد عبء التعامل معه وبه وفيه، حيث كل في مجال عمله يحدث له هذا التوتر، كما إنه يحدثه للآخرين، سواء ارتبط بهم أو لم يرتبط، فاعلاً فيهم ومتفاعلاً معهم، وهو ما يتطلب فهماً عريضاً واسعاً للظاهرة، وبقدر ما فيها من عناصر فاعله، سواء على المستوى العام الكلى، أو على المستوى الخاص الجزئي نعم.

لقد عرف العالم الأبعاد الارتباطية الخاصة بالتوتر، وعاش مراحله المختلفه، واصبح من اللازم والضرورى التعامل مع متطلباته الفكريه المتصاعده، وبصفه خاصة هذه العمليات التي تؤتى تأثيرها، وبشكل متزامنلأحداث التوتر الذي نحياه ونعيشه في الوقت الراهن، وهو أمر بالغ الاهمية ان تتعامل مع هذه الظاهرة الانسانية المتصاعدة، سواء كان هذا التوتر عام كلى، أو كان خاص جزئى في شكله المترابط الذي يجتاحنا بدرجات متفاوتة التأثير، وقادره على أحداث الاثر المطلوب الوصول اليه.

إن هذا يضيف إلى التوتر عده أصناف فهو:

- توتر ممتد زمنياً.
- توتر متوغل داخل الكيانات الاداريه.
- توتر فاعل ومؤثر.
- توتر عنيف يجتاح الكيانات الاداريه.

إن التوتر بذلك كصناعه يختلف التعامل معه كتوتر نابع من الذات، وهو الذي يجعل تعاملنا معه خاضع لدرجه فهمنا لا بعاده وأهدافه ومراميه، خاصة ان التوتر يسعى لتحقيق أهداف محددة بذاتها.

## رابعاً- قضايا التوتر:

تتعدد قضايا التوتر، وتختلف باختلاف المحاور الذي تدور حوله كل منها، وهي جميعها تحتاج إلى فهم تحليلي لكل منها، ومعرفة كاملة بأوضاعها، ومعرفة أسبابها، والظروف المحيطة، ومعرفة النتائج الخاصة بها، وهو ما يتطلب وعيا ادراكيا شاملا بقضايا التوتر، سواء كانت قضايا عامة أو كانت قضايا خاصة، والتعرف عليها بشكل اجمالى عام، أو بشكل تفصيلى خاص لقد أصبح هناك قضايا منهجيه مرتبطه بدراسة التوتر،

ومرتبطه بالتعرف على الصيغ العامة له، فمن جانب الاحاطه به كظاهره انسانيه نحياها ونمر بها، فهى أيضا ظاهرة طبيعيه فاعله فينا ومتفاعله معنا، وفقاً لمحور الاهتمام، وطبقاً لقضايا المخاطبه الخاصة بالتوتر، وبالتالي فانها تصبح قضيه شخصيه خاصة بالشخص ذاته، كما انها تصبح حاله مجتمعيه خاصة بمجتمع بذاته، كما انها تصبح ظاهره اتجاهيه عامة دوليه وعالميه وبالتالي فإن القضايا التي تثيرها وتتعلق بها هي التي تحدد محور الاهتمام الخاص بها، كما انها تحدد أيضا نوع الارتباط الحيوى معها، أو من ثم تحدد كيف يمكن الحفاظ على قدر التوتر المطلوب، وعدم الذهاب بعيداً إلى ما وراء هذا القدر من التوتر.

فالتوتر عام يجتاح الجميع بقدر مختلف، تقل حدته كلما ابتعد عن الذات الشخصية، وكلما اتسع مجال مخاطبته حتى إنه قد يشمل مجال اهتمام العالم بكامله، وبدرجات مختلفة، وباهتمامات متنوعه، ومع اختلاف مجال المخاطبه، وادوات التحديد القاطع، وبحيث يتفاعل التوتر العام المطلق مع الذات الشخصيه ليحدث التوتر المطلوب، في علاقات آخذه في التصاعد الحيوى سواء في أحداث مزيد من الضغوط التوتريه، أو في امتصاص وتشتيت جانب من هذه الضغوط وهو توتر محرك للنوازع، يدفع كل فرد لسلوك معين، يدفعه إلى الإحساس والشعور بالقلق، والذي وفقاً لدرجته يكون السلوك المطلوب احداثه له قد حدث.

ومن ثم فقد ارتبطت دراسات التوتر بدراسات السلوك العام للكيانات الاداريه، واصبحت عمليات تفسير السلوك العام للكيان الإداري يتم دراستها في ضوء التوتر القائم الخاضع له هذا الكيان، واصبحت النتائج التي يتم التوصل إليها مردها الفهم العام المطلق لتعاملات السلوك الانسانى، وهو ما يتم

استهدافه والاشراف على توزيعاته التكراريه في ضوء المعاملات التي يقوم بها الكيان الإداري، سواء كانت:

- افعال متخصصه للقيام بالدور المطلوب.
- ردود افعال انعكاسيه للتعامل مع الدور المطلوب.

نعم إن هناك ارتباطاً ما بين التوتر وقضايا الإنسان ذات محور الاهتمام التي يعيشها ويحياها، وكلما كان التوتر قائم على احدى هذه القضايا ذات محور الاهتمام الكبير، كلما كان معدله مرتفعاً، إما إذا كانت القضايا عامة، فانه يشاركه في هذا التوتر العديد من الأفراد فيتم تخفيض معدلاته، وتشتيت بؤر وزوايا الادراك الخاص به لقد أصبح لزاماً علينا ان نعيد صياغة الاشياء، ونعيد تشكيلها، ونعيد ربط اجزائها ببعضها البعض، في محاولة منا لتفسير هذه الظاهرة التي تحتاج إلى جهد ليس بالبسيط لاستيعاب كامل حركتها، وهو ما يجب ان نحاول الاستفاده منه في تفسير العلاقات المتداخلة بين كل من:

السبب ←——— النتيجة

الباعث ←——— السلوك

الحركة ←——— الفعل

الدافع ←——— التغيير

المؤثر ←——— التأثير

الوعى ←——— الادراك

الفهم ←——— الاستيعاب

سواء في اجماليها العام، أو في حركتها الفعلية الخاصة، وأن ندرك إنها جميعاً مرتبطة بالتوتر، مصنوعة منه وصانعه فيه، وإنها جميعاً تتداخل

وتتفاعل حتى تؤخذ مداركها في هذه المنظومة الادائيه التي تشكل الظاهرة الإنسانية، والتي نقوم بدراستها وتحليلها، وفهمها واستيعابها، والوقوف على عواملها وأسبابها، تمهيداً لوضع العلاج المتزامن لها، أو وضع التصور العام لهذا القدر المطلوب من التوتر.

فهناك قدر كبير من الفهم العام لقضايا التوتر، سواء كانت هذه القضايا عامه، أو خاصة أو كانت قضايا كلية أو جزئية أو كان محورها العام يتشكل من عناصر :

- اقتصادية
- سياسية
- ثقافية
- اجتماعية
- جغرافية
- انتولوجية
- عرفية
- جنسية
- ترفيه
- تاريخية

فهذه القضايا ذات ارتباطات ببعضها البعض، ويصعب فهم كل منها بعيدًا عن الآخر، وهي في دراساتها تحتاج ان تنظر إلى كل منها لتصل إلى حقيقة الآخر، فدراسات التوتر عمليات ارتباطية بالغة الأهمية، تحتاج إلى فهم عميق لتوازنات السلوك للكيانات الاداريه، سواء كانت توازنات معبره عن الحركة، أو معبره عن الاتجاه العام، وسواء كانت الارتباطات الخاصة بها معبره عن إحكام التوازن أو عن صناعته، أو عن التأثير فيه، وتحديد أنماط وأنواع الحركة الفاعلة في اتجاهاته العامة الخاصة به، أي سلوكاً وحركه.

نعم لقد عرف العالم المتقدم كل هذا واكثر ودفع العديد من مراكز البحث إلى التعامل مع التوتر سواء استجلاباً لسيناريوهات صناعته أو فهماً لأوضاعه، أو تحديداً لعناصره الكلية، ولعوامله الجزئية

إن هذا التحليل المتأني للظاهرة الإنسانية، يحتاج إلى وقفه جيدة من أجل التقييم، ومن أجل استعادة الوعي المسلوب، ومن أجل الوصول إلى الحقيقة التي نحرص جميعاً على الوصول اليها، وهو ما سوف ينعكس أثره على ارتباطنا بشكل كامل بقضايا متعددة في ذات اللحظة، وفي ذات الوقت، وهو ما يجعلنا نعيش التوتر، وهو مؤثر متعدد المجالات، كما إنه متعدد درجات الاهتمام، ومتعدد درجات الاستجابة له، ومن ثم فإن الاهتمام به متعدد ومتنوع ايضاً، وهو يشكل محاور الانطلاق إلى القضايا الأساسية للتوتر، سواء فهماً واستيعاباً، أو تعاملاً وسلوكاً.

## خامساً- مدى الحاجه إلى دراسة التوتر:

نشأت الحاجة إلى دراسة التوتر من معرفة تأثيره العام على السلوك الانسانى، وهو ما أدى إلى ان علماء السلوك قد استخدموه للقيام بالتأثير الادائى للأفراد الذين يستهدفون بالتوتر، وبالتالي فقد أصبح علماء السلوك الإنساني على معرفة كاملة بعوامل نشأة التوتر، وباستخدامه، سواء لدفع الأفراد لسلوك معين، أو لأصحابها عن هذا السلوك

وقد تطورت دراسات التوتر واتخذت مجالات جديدة ومتنوعة، وهي مجالات ضمنتها تطور الأحداث، وتصاعد حدة الحوادث، وما افترضته كل منها من تناول وتعامل مع هذا النوع من التوتر أو ذاك.

وبالتالي فقد برزت إلى السطح الحاجة إلى دراسة التوتر، سواء من أجل فهمه، أو من أجل التعامل معه وبه وفيه، وهو تطور ثلاثي الأجزاء يرتبط بالمنهج العام الذي يتم دراسة التوتر به، والتعرف عليه، والتعامل معه، والتعامل به وفيه.

إن هناك ضرورة عاجله في فهم ظاهره التوتر، سواء العالمي منها أو المحلى، حيث تشكل هذه الظاهرة الحركة الاتجاهيه العامة، والسلوك العام

الذي يأخذه المجتمع والأفراد والمؤسسات، فضلاً عن ما يحيط به من عناصر، وهو ما يجعل كل من:

- الأفراد.
- المجموعات.
- الشركات.
- المؤسسات.
- المجتمعات.
- الـــدول.
- العـــالـم.

يعيش هذا التوتر، ويستجيب لضغطه المتزايد، ويحرك كافة نوازعه الاتجاهية الادائيه للاستجابة له، وهو في هذا كله لا يخرج عن كونه ظاهره انسانيه أي مرتبطة بإنسان فرد، كبر التوتر واتسع، أو انكمش وتصاغر، فالتوتر ظاهره انسانيه، يعايشها إنسان، داخل كيان إداري، سواء كان هذا الكيان ذاته، أو اتسع وتوسع وشمل العالم بكامله.

وبالتالي فإن الحركة الفاعلة للتوتر تجتذب العديد من قوى الاهتمام بها، كما إنها تحدد أشكال الاستجابة الخاصة بها، وتصنع من هذه الاستجابة متطلبات أساسية للعمل العام والسلوك الخاص لها.

نعـم إن هناك اتجاه متصاعد نحو دراسة التوتر، وتحديد كافة أبعاده، ومعرفة كافة جوانبه، وتشخيصه جيداً حتى يمكن علاجه، وحتى يمكن ازاله أسباب هذا التوتر، ووضع العلاج من أجل الوصول إلى حافة الأمن والاستقرار، وإجراء استرخاء يدفع إلى الوقوف على أعتاب مراحل جديدة من الأمن والاستقرار العالمي.

وبالتالي فإن هناك درجات متفاوتة لعلاج التوتر، تقع جميعها ما بين:

- حد آدني من التوتر يتعين احتماله وقبوله والاستمرار في الحياة به، .وباعتباره الدرجة المقبولة من الضغوط المحتملة، وتكلفه يتعين دفعها، وعنصر أرتباط حاكم للحياة ويعد هذا الحد الأدنى قبولا واعترافا بمعايشة التوتر الذي تم ويحدث بأشكاله المختلفة .
- حاله من الاستقرار الدافع لجاهزية العمل والإعداد الجيد له، عملاً وتعاملاً لأوضاعه المتغيرة والمستجدات التي تطرأ من وقت إلى آخر في حياتنا التي نعيشها.
- حاله من الاسترخاء الذي يحتاجه الإنسان للراحة والابتعاد عن الضغوط التي يعيشها ويحيا بها، وهي حالة هامة للإنسان الذي يعيش الحياة المعاصرة بضغوطها المتنوعة التي تجتاحه فارضة ذاتها عليه، وبالتالي عليه ان يبتعد عنها، وان يذهب بعيدا إلى مناطق هادئة، يسترخي فيها بعيدا عن التوتر الحادث له.

وهو ما يجعل هذه الدرجات الثلاث عوامل إحساس بالتوتر، كما يجعل منها حاله معايشه له، وهي بذلك حالات عامة مرتبطة بأبعاده وتوازناته الاتجاهيه العامة.

لقد تجاوزت أهمية دراسة التوتر مسألة الحتمية والضرورة، إلى أبعاد مختلفة تماماً، بعضها ذو أرتباط عام أدائي وهيكلي باعث على محاولة الفهم العميق للظاهرة، إلى استخدام هذه الظاهرة، وجعلها فاعله في الآخرين، محركة فيهم دوافع متعددة، حتى يتم لديهم سلوك معين، يقومون به، في إطار "ردود الأفعال FEEDBACK" التي تحدث وتتم نتيجة للتوتر الحادث والمتصاعد لديهم، وهو ما دفع إلى دراسة التوتر على النحو التالي:

- فلسفة التوتر.
- مفهوم التوتر.
- أهمية دراسة التوتر.
- أهداف التوتر.
- بواعث التوتر.
- تشخيص التوتر.
- أنواع التوتر.
- أساليب التوتر.
- أسباب التوتر.
- أدوات التوتر.
- مناهج التوتر.
- مراحل التوتر.
- التعامل مع التوتر.
- صناعة التوتر.
- محركات التوتر.
- أبعاد التوتر وجوانبه
- استخدام التوتر.
- دوافع التوتر.
- علاج التوتر
- طرق التوتر.

إن الارتحال عميقاً في دراسات التوتر قد أسهم إسهاما مباشراً في زيادة هذا النصيب الوافر في فهمه والاحاطه به، ومعرفة كيفيه استخدامه وتحديد بعض جوانبه الارتباطيه، وبصفة خاصة ذلك الجانب التطويري الهام في المفاهيم والأنواع، وقد أسهمت الحوادث المتصاعدة التي شهدها عالمنا في توضيح هذه الصورة من التوتر القائم، وقد حدث تطور كبير في أدوات دراسة التوتر، وبصفه خاصة مع استخدام مناهج تشخصيه جديده، قائمه على طرح اسئله قياسية خاصة مثل:.

- من احدث التوتر ؟!
- كيف حدث التوتر ؟!
- متى حدث التوتر ؟!
- ما الذي احدث التوتر ؟!
- ما الهدف من وراء أحداث التوتر؟!

- كم التأثير الذي أحدثه التوتر؟!
- ما هي العوامل وراء حدوث التوتر ؟!
- إلى أي مدى تفاعلت عوامل التوتر ؟!
- من الذي وقف أمام التوتر؟!
- من الذي دعم صعود التوتر؟!
- ما هو المناخ الذي احدث التوتر؟!
- كيف تعاملنا مع التوتر والنتائج المترتبة على هذا التعامل؟!

وبالتالي تتحدد كافة القوى الصانعة للتوتر، وكذلك المساعدة لها على صنع التوتر، وبالتالي فإن دخول العديد من المناهج التشخيصيه قد ساعد على الوصول إلى رؤية منهجيه للتوتر، وتحديد الكثير من جوانبه، ومن ثم تطبيق أساليب علاجية جيدة له.

لقد أسهم الصراع الخفى ما بين الطموحات والآمال، وما بين الإمكانيات والموارد في أحداث التوتر وتصعيده، كما ان هناك دور تقوم به الأطماع البشرية والرغبة في الاستحواذ على مصادر الثروات التي لدى الغير، وأسامهما بشكل كبير في أحداث التوتر، والذين قد قاما بدور هام في تشكيل الشكل العام للتوتر العالمي، كما عمد الخوف من فقد ما نملكه في تشكيل الأبعاد الارتباطية لأنواع متعددة من التوتر العالمي والمحلى على حد سواء، كما أسهمت الأوضاع القلقة لمعظم بلدان العالم الثالث في زيادة حدة التوتر، خاصة توترات نابعة من الحدود الجغرافية التي تم صنعها بواسطة الاستعمار، بالرسوم الهندسية ضاربه بعرض الحائط كافة الاعتبارات الأخرى على ارض الواقع وأوضاعه ومشاكله، سواء كانت أوضاع بشرية معيشية حاكمة، أو كانت مزيج من العادات والتقاليد الاثنولوجيه التي يتم ممارستها من وقت إلى آخر.

نعـم لقد حدثت أنواع مختلفة من العلاقات التبادلية التأثيرية بين دول العالم علاقات نابعة من طبيعة الصراع الذي يحكم كافة دول العالم، والذي أسفر عن وجود:

- عمليات حرب عسكرية طاحنه .
- عمليات منازعات اقتصاد يه.
- منازعات ايديلوجيه وسياسية.
- علاقات هيمنة وإملاء اراده وفرض نفوذ، سواء كانت دوليه، أو كانت مجرد علاقات محليه.
- اعتبارات منافسه وتطاحن وتصارع.
- اعتبارات تسويه ومهادنة وارتجاع وتخاذل.
- اعتبارات سلام.
- اعتبارات هدنة والتقاط أنفاس لاستئناف النزاع.
- اعتبارات توافق واملاءات هزيمة.
- اعتبارات استيلاء على ثروة وموارد نادرة .
- اعتبارات الوصول إلى مراكز سياسية حاكمة .
- اعتبارات التحالف والأعداد لمعارك جديدة .
- اعتبارات انصياع واستسلام.

نعـم ان هذا كله يدفع إلى مزيد من التوتر الحادث في عالمنا المعاصر، والذي أصبح التوتر الصفه الأساسية السائدة له والغالبة عليهوالفاعلة فيه بل والمتحكمة في كثير من سلوكياته.

لقد صعدت الأطماع والرغبة في الاستحواذ على مصادر الثروات القوى الصانعة للتوتر، وأكسبتها أسباب تصعيده والتعامل به، واصبح من اللازم ومن الضروري التعامل معها من أجل إيقافها عند حد معين، حتى لا تدمر العالم سعياً وراء الأطماع وتحقيقاً للمكاسب، وانتهازاً للفرص دون مراجعة للسلوك أو التوقف لحظه لتقييم هذا السلوك.

نعم إن التوتر قد أصبح متداخل ومتشابك، سواء في عوامله وعناصره، أو في اجمالياته العامة التي تخاطبنا، أو في دوافعه المحركة والمتحركة مع أسبابه، أو في استقبالنا لضغوطه التي تدفع بنا إلى مزيد من التوتر، أو حتى في ارتباطاته العامة التي تشكل مظاهرها واتجاهاتها المتحركة والمنزلقة لتضيف مزيد من الضغوط المولدة للتوتر.

## سادساً- اعتبارات التوتر:

يحتاج فهم التوتر إلى معرفة كاملة باعتباراته المتداخلة التي تشكل الظاهرة، سواء كانت اعتبارات عامة أو خاصة، وسواء كان دراستها بشكل إطاراً منهجيا متصاعدا، أو كان مرتبطا بعناصر أخرى ، ومن ثم فإننا أمام ظاهره ذات طبيعة خاصة، تستمد خصوصيتها من تشابكها، ومن عناصرها المتداخلة، ومن عواملها العديدة التي تتحرك، وتدفع بمزيد من الضغوط الحاكمة لها، والموجهة لتفاعلاتها العامة.

لقد تصاعدت حده التوترات في الفترة الأخيرة، وأصبحت الضغوط المتولدة عنها تدفع الكثيرين لاكتساب قدره على التفاعل الحيوي مع متطلبات التواجد، وهو ما يضيف إلى هذا التواجد قوة لا يستهان بها لمعرفة الأبعاد الخاصة بالتوتر، وللتعامل مع جوانبه المختلفة.

إن هناك مساحات متزايدة لأعمال الفكر في محاولة لفهم وتحليل واستيعاب ظاهرة التوتر، سواء في قياسها العام الذي تتخذه، أو في تحديد حدود كل من:

- عمليات الاحتمال للتوتر.
- عمليات فهم واستيعاب متطلبات التوتر.
- عمليات التوافق مع التوتر واستخدامه .

فصناعة التوتر أصبحت المجال الأكثر تحقيقاً للتفاعلات التي تحدث في عالمنا المعاصروهي بذلك عملية تخضع لها العديد من مراكز البحوث والدراسات الأكثر تخصصاً، والتي تحاط أعمالها بالسرية الكاملة، والتي تنفق عليها الملايين، في محاولة لصياغه واقع جديد.

نعم لقد حدث العديد من التدخلات الفعلية ما بين عناصر التوتر، وما بين الاعتبارات العامة المصاحبة له، سواء كانت هذه الاعتبارات :

- إعلاميه.
- اقتصاديه.
- جغرافية.
- اجتماعيه.
- سياسية.
- ثقافية.
- عسكرية.
- تاريخية.
- أمنيه.
- انسانيه.

إن التداخل القائم ما بين صناعة التوتر وإيجاد أسبابة العديدة، ووضع هذه الأسباب في فعل الظاهرة أمر بالغ الخطورة والاهمية، وهو التداخل القائم ما بين الارتباط الادائى للعمل التنفيذى، وبين التوتر الذي يسبقه، كما ان الارتباط الادائى ما بين التوتر المعاصر للظاهره، وبين الشكل والاتجاه العام الذي تتخذه هذه الظاهره، وهو تداخل فعال يحقق العديد من المجالات بالغة الاهمية، وهو الذي يّفسر لنا كيفية تحقيق ظاهرة التوتر لاهدافها المتنوعة.

## سابعاً- تصاعد الاهتمام بالتوتر:

لقد ازداد الاهتمام في الفترة الاخيرة بعمليات التوتر، وهو ما يتصل بفهم ودراسة واستيعاب وامتصاص واحتواء وتحليل اسبابه، ومعرفة كافة جوانبه الارتباطيه الهامه، وجعل هذا التوتر الاداه الرئيسية في تفسير كثير من الأحداث الجاريه التي تتم وتحدث في حياتنا العامة والخاصة على حد سواء.

نعم ان هناك دور متصاعد واهتمام متزايد بدراسة التوتر، ومعرفة كيفيه التعامل معه، سواء كان هذا التوتر ناشئاً عن مصادر ذاتيه، أو كان متولداً عن عمليات خارجيه، وقد أسهمت جميعاً في تشكيل ظاهرة التوتر، وايجاد ابعاد متداخله لها سواء في ارتباطها العام، أو في ادائها وسلوكها الخاص، وبالتالي في تشكيل هذه الظاهرة، وتحديد ملامحها، وربط اجزائها وعناصرها، وقياس معدل خطورتها وادائها العام والخاص، سواء على كل من: العالم، والدول، والشركات العملاقة، والمنظمات، والوحدات والمنشأت صغيره الحجم، وحتى على الافراد، أمر بالغ الاهمية والخطورة في دراسات التوتر، فالتوتر ظاهره فردية تمارس على الأفراد في كل منها، وهو في نفس اللحظه ظاهره جماعيه ومجتمعيه تشكل ابعادها من خلال التوتر العام الذي يحدث لافراده وبالتالي فإن هناك علاقات تبادليه تأثيريه ما بين التوتر الحادث للفرد، وبين اجماليات التوتر القائم والحادث في المجتمع، ومن ثم ان التوتر بذلك يمثل ضغطاً، سواء كان تحت ضغط كل من:

- الحاجه الحاليه.
- الرغبة المستقبلية.
- الوقت الزمنى الذي نحتاج اليه.
- الامكانيات الماديه والمعنويه اللازمة.
- التطلعات المتناسبه وغير المتناسبه التي يمكن تحقيقها.

على هذا فإن التوتر ظاهره تنشأ من تولد ضغوط، كما إنه سوف ينشأ عنها ضغوط، أي انها متولده عن ضغوط، وفي الوقت ذاته فانها مولده لضغوط، وان هذا الضغط الذي يمارس على الافراد، يجتاحهم، ويجتاح مراكز تفكيرهم وادراكهم واحساسهم، وبالتالي فإن هذا التوتر يمثل عامل هام في سلوكهم، كما إنه يمثل حجر الزاويه في ادائهم، سواء كان ذلك بشكل عام كلي، أو بأشكال أخرى متناسبه مع كل من مقدار الضغط، ونوع الإستجابة التي حدثت نتيجة له، سواء تم ذلك في إطار المعرفة الحقيقية بحقيقة التوتر وأهدافه، أو كان ذلك رغما عن عدم المعرفة بها.

إن الحركة الفاعله للتعامل مع التوتر تفترض ايجاداً اولاً لمقتضيات ودواعى واسباب عديده تحتاج كل منها إلى فهم عميق تحليلى لها، وهو ما يستدعى التعامل مع هذه الحركة الفاعله بوعى عميق حتى ناخذ جوانبها الايجابيه، ونبعد كثيراً عن جوانبها السلبيه، وان نجعل لها مساراً يحقق أهدافنا التي وضعناها، سواء قبل حدوث التوتر، أو بعد هذا الحدوث، وفقا ومقتضيات التعامل مع كل منها، وفقا لمواردنا وامكاناتنا على تحقيقها، وهو ما يقتضى دراسة تحليلية للاولويات، ودرجة ترتيبها، وبشكل عام.

لقد أصبح الأمر في حاجة إلى مزيد من المعرفه حتى يتم التعامل مع التوتر، وحتى يتم وضع "روشته علاج" ناجحه له، وحتى تحدث عملياته بشكل آمن سليم، وان تتم في إطار التوزيع التناسبى لكافة أنواع التوتر، فالتوتر أمر لازم وملازم للحياه ESSENTIAL، وهو ضغط حيوى فاعل EFFECTIVE في إتخاذ القرار، وفي النشاط الانسانى، وهو أمر ضرورى NECESSARY في المعاملات الخاصة بالافراد، وهو لازم سواء كان هذا التوتر:

- توتر عنيف متسارع.
- توتر خفيف معتدل ومقبول.
- توتر ضعيف غير مؤثر بدرجة كبيره.

فالرغبة في التواجد الانسانى تدفع إلى أحداث التوتر للاخرين، والذين بدورهم سيقومون بردود افعال متباينه، قد لا تخلو من أحداث التوتر منهم، وبالتالي تقع رغباتهم الطموحة الفاعله في جوانب ارتباطية هامه تاخذ ابعاداً ومعطيات كثيرة، تحتاج إلى عرض بعض جوانبها، كما انها قد تشغلهم عن توترهم الذاتى الحركه، والمتولد من احساسهم باهمية تحقيق دوافعهم الارتباطيه، والوصول إلى اهدافهم المتوخاه، وهو ما يجعل للتوتر ثمناً مقبولاً معترفاً به، يتم دفعه للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف.

لقد أصبح لزاما علينا الاعتراف بتأثير التوتر، وما يقوم به ويفعله، وهو أمر اصبحت كافة دول العالم تحاط بدقائقه، وتعمل على زيادة مساحة الاقتراب منه وقبوله، اعترافا بما قام به وفعله وحدده، وفي الوقت ذاته علينا ان لانستبعد أي عنصر من العناصر المساعدة على تاثير التوتر وبالتالي عدم تجاهله، أو اغفاله عن العمل الذي يتم.

فاعترافنا بتأثير التوتر عامل حاسم في التعامل معه ، كما ان فهمنا العام بما يحدث ويتم يساعد على تحديد كل من:

- العناصر المؤثرة.
- العوامل الفاعلة.
- الظروف المحيطة.

وبالتالي فإن التوتر، سواء كان مصنوعًا بعوامل ذاتية، أو كان منطلقا من عوامل خارجية، تحتاج إلى وعي ادراكى شامل، ومعرفة كاملة بحقائقه التي يتم فهمها والتعامل معها.

إن من الخطر التسليم بهذه المقولات، واستخدامها في الاحتجاج على ظاهره التوتر، سواء كان ذلك افتراضياً أو حقيقياً، خاصة مع تسارع عوامل

التقدم التكنلوجى الحادث والقائم، سواء افترضنا هذا الواقع، أو تباعدنا عنه أو كان هذا الواقع قائم بيننا، وإن كان نعيشة بأحاسيسنا وانفعالاتنا المختلفة.

إن التوتر أصبح بذلك جزء من عملية الصراع الدولي، يحدث ويتم بشكل مخطط خبيث للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوب الوصول إليها وهو توتر دافع لتكوين ضغوط شامله على متخذ القرار وبشكل مؤثر على توازناته الادائية الحركية، وعلى توازنه النفسى والعاطفى، وبالتالي على نمط تفكيره، وعلى استجابته للمؤثرات التي تمارس عليه ليصل بذلك إلى اوضاع بالغه الدقه، وما بين الإحساس بأهمية الإستجابة للتوتر، أو عدم المبالاه بضغوطه يحدث السلوك وردود الافعال.

ومن ثم فإن اليات المخاطبه، وعناصرها جميعاً تحتاج إلى تطوير، ويحتاج قبل كل هذا إلى وعي ادراكي شامل بعمليات صناعه التوتر، وبالطرق والادوات، وبالفواعل والعوامل الخاصة بالتوتر حتى تتوافق مع متطلبات هذا التوافق العام، سواء ارتبطنا بعوامله وعناصره، أو تحقق ذلك الارتباط بالنتائج المترتبه عليه، وهو ما يجعل من التوتر أمر فاعل فينا ومتفاعل معنا بدرجات مختلفة وهو ما يحتاج إلى تحديد كل من: -

- - الفلسفة والاطار العام الحاكم للتوتر .
- - الوعي الادراكى الشامل بحقائق التوتر .
- - الفهم المتبادل والمتعارف عليه والسائد للتوتر .

وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالى:



## المبحث الثالث

## فلسفة التوتر

تنهض حياتنا المتداخلة ونعيش تفاصيلها وسط ضغوط وتوترات متصاعدة، وهي ضغوط متعدده المصادر، ومتنوعة الاتجاهات، وفي الوقت ذاته متشابكه العناصر ومتداخله، حيث يعيش الإنسان المعاصر عالمه سواء العام أو الخاص الملىء بالتوتر، وهو توتر متعدد الأسباب، ومتنوع النتائج، وهو ما يجعل هذا الإنسان نهباً له، ضالعاً معه، ويجعل من التوتر حاله مزاجيه مؤثره على حركته، وعلى اداءه، وعلى سلوكه العام، وبالتالي فإن تحليل السلوك العام يساعده على معرفة أي أنواع التوتر يخضع لها هذا الفرد، واى أنواع التوتر يحتاج إليها هذا المجتمع، وإلى أي درجة يتعامل معها في إطار حياته، ويتعامل بها في نطاق معيشته، وبالتالي فإن هناك أنواع عديدة من التوتر يخضع لها الافراد، سواء كانت مصادره قادمه إليه من:

- داخل ذاته.
- من مجتمعة الاسرى.
- من مجتمعة التشغيلى العملى.
- من المجتمع الخاص بالدوله.
- من المجتمع العام العالمى بصفه عامه.

وبالتالي فإن قياس هذا التوتر وتحليل ابعاده وجوانبه ومعرفة مصادره يساعد على فهم الابعاد الكلية له، ويساعد على تحديد طرق التعامل معه، وهو ما يجعل من قضاياه أبعادًا ذات طبيعة خاصة، تحتاج كل منها إلى فهم ووعي ادراكى شامل، يجعلنا نتناول جانباً منه على النحو التالى:

## اولاً- الطبيعه الحركية للتوتر:

حيث لا ينشأ التوتر من سكون، كما إنه لا تتوقف، بل تتصاعد وتصل درجاتة إلى فضاء هذا الكون، وبالتالي يحتاج إلى فهم ووعي ادراكي

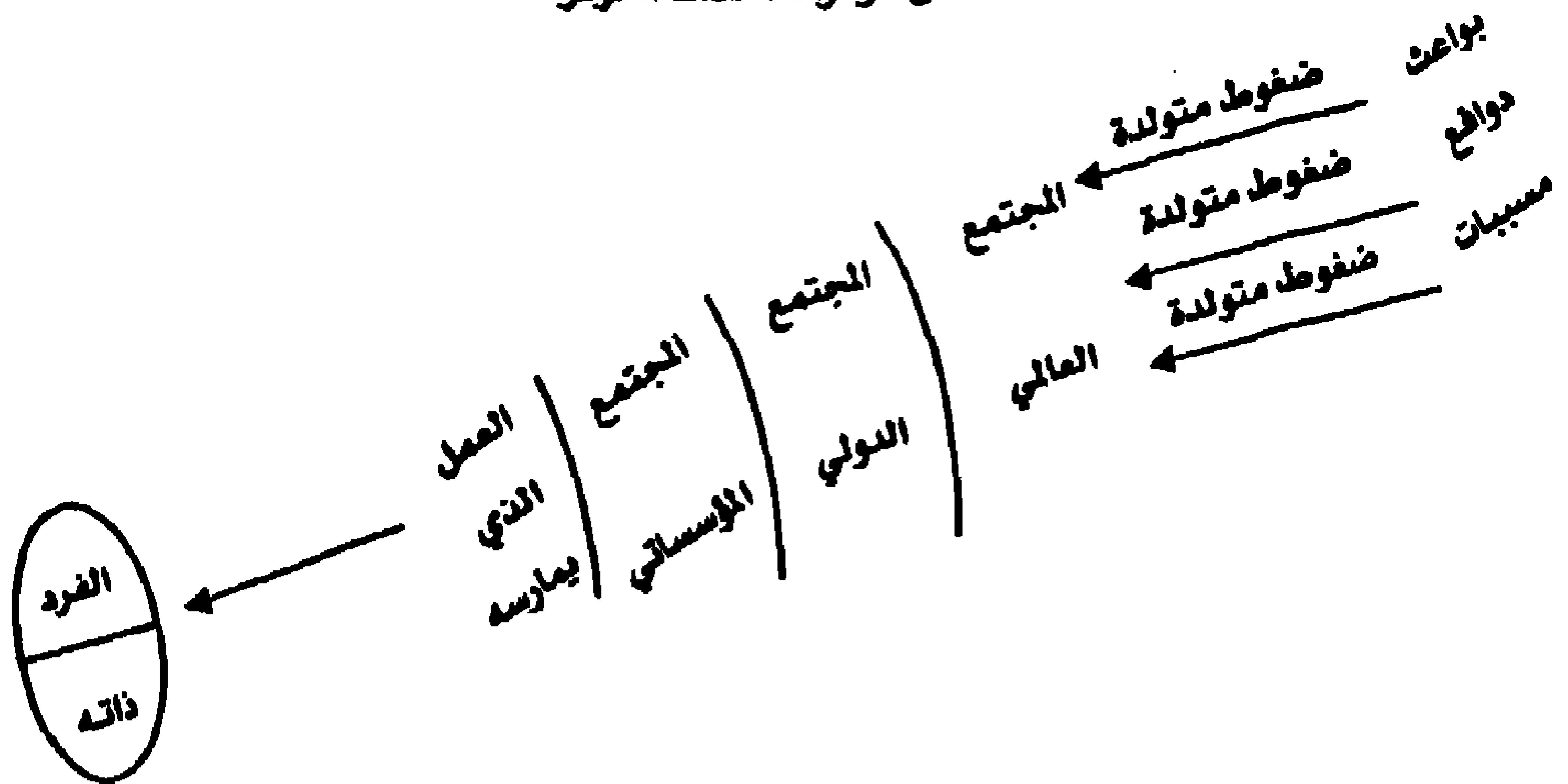
متعاظم، ومن ثم فانه حاله من الشعور والادراك والاحساس، تسيطر على فكر وعقل وضمير، وبالتالي فانه ليس شيء جامد عديم التشكل، بل هو عنصر فاعل في الحركه، وفي تشكيل اتجاه هذه الحركه، وبالتالي فإن قياس التوتر يعتمد على فرضيات محددة وبافعال خاصة، وهو بهذا قياس في الحركة وفي الاتجاه أن التوتر بذلك عنصر متحرك، يزداد ويخفت، وتتصاعد حدته وتتناقص درجاتة ويتفاعل مع العديد من المعطيات الكثيرة، فالتوتر وفقاً لهذه الفلسفة توتر فردى انسانى، وهو توتر يرتبط بفرد في مناخ اطارى معين، قد يكون نفسه وذاته، وقد يكون عمله، وقد يكون مرتبطاً به في مجتمعه الذي يعيش فيه، سواء الخاص بالدوله أو الخاص بالعالم، وبالتالي فإن استجابة الفرد لمؤثرات ومحفزات ودوافع هذا التوتر تظل مختلفة، كما ان درجات الوعي والاحساس به أيضا تأخذ درجات متنوعة ومختلفة، ومن ثم فإن السلوك العام وفقاً لهذه الاطارات سيكون مختلف.

إن هذا يضيف أبعادًا جديده، تلقى بثقلها على كاهل هذا الفرد، وبالتالي يجتاحه التوتر، ويجعله متفاعلاً معه، وفي الوقت ذاته يجعل من ذاته مسرحاً وميداناً لحركته، ومرتبطاً بما تستهدفه هذه الحركة وتقوم بة.

إن هذا يؤشر إلى وجود عالم متناقض المصالح ما بين الفرد وما بين هذا العالم، وهذا التناقض يدفع إلى توليد التوتر، كما إنه يدفع إلى إيجاد ضغوط هائلة على هذا الفرد، تستحوذ عليه، وتؤثر على سلوكه، وعلى نمط تفكيره، وعلى تفاعله مع الأحداث التي تتم، وعلى محاولته التوافق مع مولدات هذه التوترات، أو مع الصدام مع هذا التيار أو ذاك.

حيث يخضع الفرد لمؤثرات متباينه وبدرجات متصاعدة يظهرها لنا الشكل التالى:

شكل مؤثرات احداث التوتر




وبالتالي فإن الفرد يخضع للعديد من البواعث والدوافع والمسببات التي تولد ضغوطاً متصاعدة، وتحدث التوتر الادائى الحركي الذي يؤثر في سلوك الافراد، سواء كانت هذه الضغوط، ضغوط من مصادر عالميه أو من مصادر دولية أو ضغوط مؤسساتيه، أو ضغوط من العمل الذي يقوم به إلخ.

فالفرد يسلك سلوكًا عامًا مجتمعيًا تتشكل دوائرة حوله، وتتداخل مع بعضها البعض للدرجة التي معها تمتزج عناصرها وأبعادها، وتشكل علاقاتها الجزئية والكلية واقعة الذي يحاصره ويفرض عليه تعامله معها، وهو ما يجعل من التوتر الحادث لديها عامل هام له فواعله الارتكازيه، ويجعل منه حاله خاصة ترتبط بالفرد ذاته، سواء كان هذا الفرد عضواً عالميًا يعيش في أمة، أو في دولة، أو في مجتمع معين، أو كان يمايش تجربه ذاتيه خاصة، فالتوتر حاله تسيطر على الفرد، وهي حاله تجعله يسلك سلوك معين، وهو بذلك يختلف عن أي فرد آخر، سواء في ردود افعاله، أو في تأثير التوتر على سلوكه العام والخاص، وبذلك فإن التوتر الذي يجتاح الكيان الإداري يختلف باجمالياته العامة، وكذلك باوضاعه الخاصة، من وقت إلى اخر، ومن مكان إلى اخر، ومن حيث مدخلاته وبواعثه، ومن حيث مؤثرات نظام التشغيل الخاصة به،

ومن حيث مخرجاته المستهدفه وبالتالي يختلف في ضغوطه واثرها من فرد إلى آخر، ومن وقت إلى آخر لدى الفرد ذاته بل ان التوتر العام الحادث لمجتمع معين هو محصله لتوترات مرتبطة بافراده، وقد تكون استجابه الأفراد له مختلفة، وتعاملهم معه ليس بذات الاتجاه وخضوعهم له يتم بدرجات متفاوته.

## ثانيًا- ارتباطية التوتر:

لا يجب أن يعالج التوتر بعيداً عن قضاياة الأساسية والفرعيه، أو بمعزل عن محيطة الاطاري العام، حيث يرتبط التوتر بقضاياه الاساسيه، وهو توتر فاعل بحكم عناصره ومكوناته الارتكازيه، وهو أيضا توتر متفاعل بحكم ردود الافعال الخاصة بالانسان الذي يتلقى هذا التوتر، سواء في شكل:

- ضغط.
- تهديد.
- خسائر.
- اغراء.
- مكاسب.
- فوز.
- خوف
- طمع
- هاجس

أي إن الخسارة والفوز عنصران فاعلان في التوتر، وكلاهما مسبب له، وان كان لكل منهما مناهج وادوات في صنعة واحداثة، فضلاً عن التعامل الذاتى القائم ما بين التوتر وانباعاثه، وما بين المناخ المحيط المؤثر والمتأثر به.

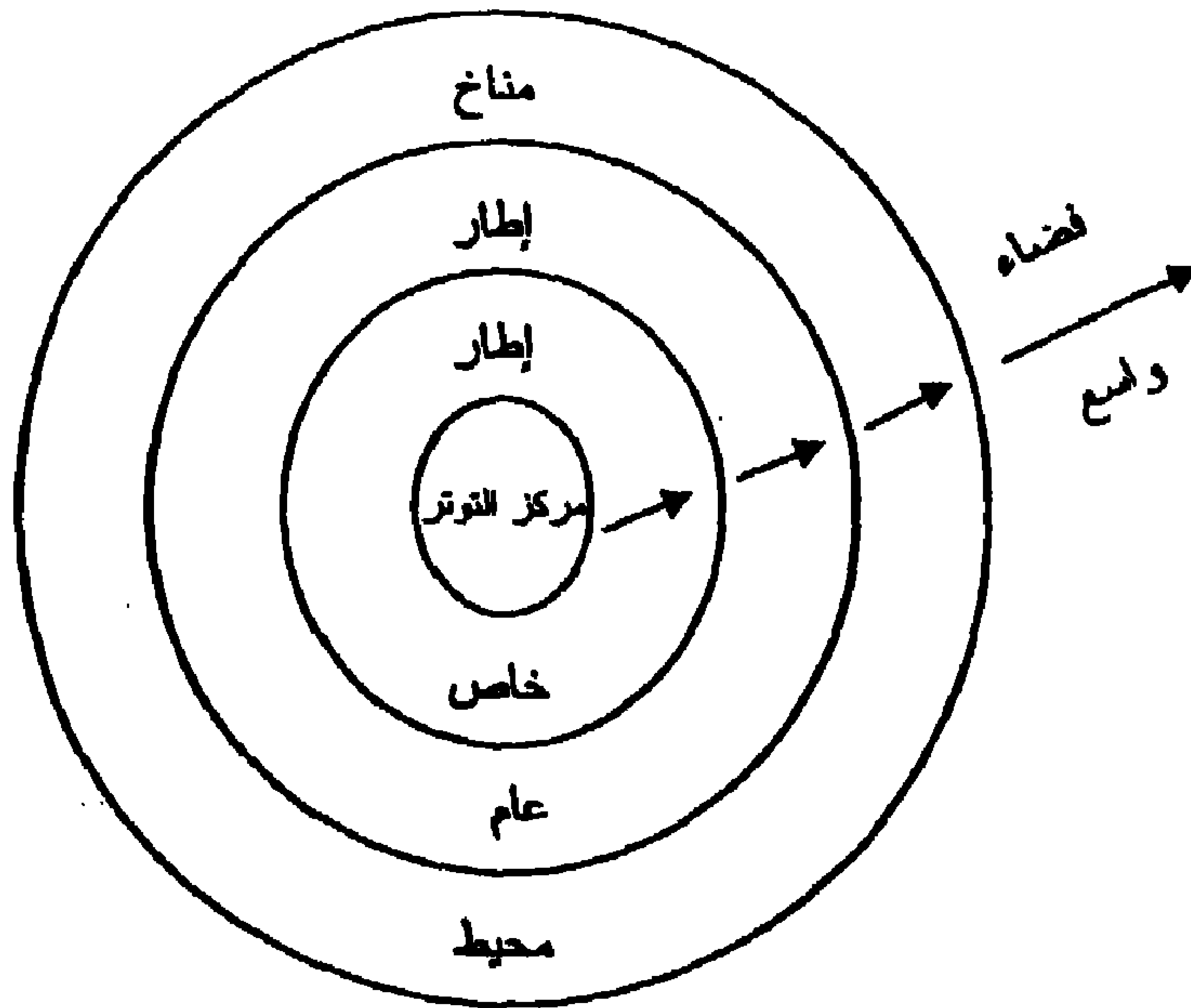
وبالتالي فإن التدافع نحو استخدام التوتر يحتاج إلى معرفه كامله بابعاده وجوانبه، وبصفه خاصة ان ردود الافعال المعتاده لعمليه التوتر ليست واحده، كما انها تختلف اختلافاً كبيراً في العمليات المتتابعه، وهو ما يظهر لنا ان الظروف العامة ليست دائماً واحده، كما ان الظروف الواحده تلقى افراداً مختلفين وهو ما يؤدي إلى اختلاف التوتر، سواء في قياسه العام وفي احواله ونطاقه الخاص.

ومن ثم فإن قياس التوتر وتحديد مدى امكانية الإستجابة لضغوطة ، وما يمكن عمله بشأنه، وردود الافعال المتوقعه، وكذلك السلوك العام المتوقع جميعها امور لازمه للتعامل مع التوتر وهو أمر بديهي في علاقاتة وتوازناتة، واتجاهات هذا التوازن الحيوي.

فالتوتر له مظاهره، كما ان له ظواهره وعوارضه، وفي الوقت ذاته فإن له أسبابة وعوامله، كما ان له عناصره واجزاؤه، وهو في تشكيله متناقضه، كما ان له اتجاه عام متطور، ياخذ في معطياته الكثير من العناصر والعوامل الارتباطيه، التي تشكل الوصف العام للتوتر، وتحدد انواعه، ومن ثم طرق التكيف معه، أو رفضه والتعامل معه وفقاً لاتجاهاته وتأثيره العام.

لقد ادرك الكثير من الباحثين ان تناقضات ظاهرة التوتر مبعثها عدم الفهم الواضح والصريح لها، وهو أمر ناجم عن عدم المعرفه الكاملة بهذه الظاهره، حيث تتصاعد ظاهره التوتر كما يوضحها لنا الشكل التالي:

شكل تصاعد ظاهره التوتر



ومن ثم فإن الاتجاه العام للظاهره يؤسس منطلقات التعامل معها، ارتباطاً بمكوناتها وعناصرها، واستخداماً لبعض الفواعل المؤثره فيها، وهو ما يدفع إلى إن تتشكل الاتجاهات تجاه الظاهرة من عده عناصر قائمه على:

- التعامل الايجابى والاستجابه لضغوطها والتمشى معها.
- التعامل السلبى ورفض الظاهرة ومقاومتها.
- عدم الإحساس بالظاهره والانعزال عن مؤثراتها.

فعملية التوتر، عملية لها طابعها الخاص، واجمالياتها العامة، وهي تأتي في الإطار العام لحركة الضغوط التي يمارسها التوتر، وكذلك تلك الضغوط المتصاعده معه وهي في هذا التوزيع التناسبى ما بين مد وجزر، وما بين تصاعد وهبوط، وما بين انطلاق البواعث المحركة للتوتر والفاعله فيه، وما بين الارتباط الحيوى بالعناصر والمكونات المسببة له، وكذلك بالمظاهر العارضه لحركته العامة والموجهه له.

## ثالثاً- حتميه التوتر:

لا يستطيع أي إنسان ان يبتعد عن التوتر سواء لاتصاله به، أو لارتباطه بالقوى الفاعله له، أو باندفاع تياراته المتداخله معه حيث يعايش التوتر حياة فاعله بانسان، سواء اراد هذا الفرد هذا التوتر، أو لم يرغب فيه، فضغوط التوتر تحاصره، وتضغط عليه وتدفعه إلى إتخاذ سلوك معين.

إن فلسفه التوتر قائمه على إنه إذا لم يستطع الفرد التعامل مع هذا التوتر بالابتعاد عنه، فإن من المستحب له الإستجابة لضغوطه، وإن كان ذلك يتم بدرجات متفاوتة ما بين الخضوع الكامل لمتطلباته، وما بين التكيف العام مع مظاهره الارتباطيه، وما بين قدرته على تحليل كل من :

- الاضرار الواقعه عليه ليعمل على تفاديها، أو الاقلال منها على قدر ما يستطيع وبأمان، وبالتالي يستطيع تحمل ضغوط التوتر بأشكالها وانواعها المختلفة، ويضع شروطاً للتوافق والارتباط بالتوتر.
- المكاسب التي ستعود عليه، والتي عليه اغتنامها والحصول عليها بشكل سريع مؤثر، وهو ما يحتاج إلى فهم واسع عميق لهذه المكاسب، وسبل الاستفاده منها.

إن هذا التناقض القوى ما بين المكسب والخساره، ما بين التكلفه والعائد، وما بين الارتباط القاعدى للمسئوليه والمحاسبه من جهة، وما بين الحصول على المنفعه هو الذي يجعل التوتر قائماً وفاعلاً.

حيث ان مدلول أي حركة وفي أي اتجاه لا يتم عشوائياً، بل ان كل حركة وفي أي اتجاه يرتبط تحليلياً بالموقف الذي كان عليه الفرد، وبما توصل إليه تفكيره في إتخاذ الارتباط الحركي ذا الدلاله الإتجاهيه سلوكاً للتعبير عن التوتر الذي يعانى منه، ويقف ويحول دون استقرارة ويؤثر على توازنه النفسى العاطفى، كما إنه يؤثر على حركة ورشاده تفكيره العقلاني.

ومن ثم فإن هناك حدوداً للسلوك، كما إن هناك رؤى للتفاعل الحيوى لهذا السلوك، وكلما كانت حدود السلوك قائمه علي ردود افعال، كلما كانت الإستجابة لها ذات دلاله مؤثره، ومن ثم فإن سلوك الأفراد يبنى على عده عناصر ارتكازيه هامه، اهمها ان سلوك الفرد ما هو الإنتاج تفاعل حيوى تم داخل عقل وذهن هذا الفرد، أي ما بين ما تم ادخاله إلى ذهنه من مدخلات متتابعه، وما بين ما تم تحليله من تفاعلات ذهنيه، وتفاعل مع هذه المدخلات الحركية اعادت تشكيل هذا الذهن، وجعلت لديه استعداد للاستجابه للتوتر وبشكل عام.

حيث أن علاقات المكسب والخسارة، وعلاقات التكلفة والعائد، وعلاقات الارتباط الحيوى بين كل منها تؤدي إلى حساب كل شيء، أي انها تتولى حساب كل مما يلي:

- العائد والخسائر التي قد تتحقق من الاحتفاظ بالتوتر وفقاً لمعدلاته المستخدمه حالياً، وهو حساب يرتبط بالتكلفه والمنافع المتحققة من هذا الارتباط الحيوى الفاعل.
- الخطر المتحقق من زيادة معدلات التوتر عن معدلاته الحاليه المطبقه والمستخدمه في الكيان الإداري، وما يحدثه من عدم توازن، وعدم استقرار مؤثر على حاله الكيان الإداري.
- الضرر من ترك التوتر يحدث تأثيره المتزامن على الأفراد وبالتالي على المجتمع، وهو ما يحتاج إلى حساب دقيق، ليس فقط للأجل القصير، ولكن أيضا للأجلين المتوسط والطويل.

ومن ثم فإن دراسة هذه العلاقات الإرتباطية توضح بما لا يدع مجالاً للشك الكيفية المتواصله للتعامل مع التوتر، خاصة ان هناك كتابات كثيرة قد اتخذت من التوتر صفه دائمه ملاصقه للحياه في عالمنا المعاصر.

وبالتالي فإن ديمومه واستمرار التوتر أمر قابع داخل النفس، وملاصق للحياه، وان التجارب التي يخوضها الإنسان هي التي تحدد سلوكه تجاه هذا التوتر، وهو ما يعني إن حتمية التوتر قائمه بالفعل، سواء رغبنا في ذلك، أم لم نرغب سواء اتجهنا للاستجابه إلى ضغوطه، ام رفضنا هذه الموالاه وابتعدنا عن الاستجابه، فالتوتر ضالع في هذه الحياة التي نعيشها ونحياها، وهو أمر قائم فينا، ومتعامل مع العديد من الاوضاع التي تحرك الكثير من الدوافع الارتكازيه، والتي تدفع بها وكل منها متواصله فهماً وعمقاً، كما انها في

ذات الوقت وبذات القوة تثير العديد من التيارات التي تتفاعل معها، وتفعل بها الكثير.

إن هذا الارتباط الحيوى ـ في العلاقات التبادلية التأثيرية ما بين ظاهرة التوتر، وما بين مظاهر السلوك الذي تتخذه الدول والمؤسسات والشركات والافراد ـ في عالمنا المعاصر قد أصبح واضحاً جلياً، وهو أرتباط ليس بالقليل، سواء ـ في اجماليه العام أو ـ في اشكاله الخاصة المختلفه، وهو أرتباط بطبيعته يختلف، حيث سجل جانب منه ما يلى:

- ارباح متصاعدة.
- خسائر متتابعه.
- حيويه فاعله.
- اندحار شديد.
- سكون غير مفهوم.

وجميعهاً ظواهر عامة مرتبطة بالتوتر، وبالتالي فإن هناك تخيراً واختياراً ما بين الوقوف على هذا الأمر أو ذاك، ومن ثم فإن اختيار شكل ونوع التوتر الذي يمكن أحداثه، واختيار الضغط الحادث والمتولد عنه، يوجه إلى النتائج المطلوبه وهو ما يقودنا إلى علم وفن صناعه التوتر، وهو الفن الذي يقوم على استخدام كافة الأدوات والوسائل التي تؤدي إلى أحداث التوتر لدى الاخرين، أي ان الفرد ـ في هذا الأمر له مطلق الاختيار النوعى للتوتر الذي يحدثه للآخرين، كما إنه ليس له خيار ـ في تلقى ضغوط توتريه منهم، قد تؤدي إلى تصعيد التوتر الحادث له، ومن ثم يتحول الفرد من سلوك معين إلى سلوك اخر، وفقاً للاتجاهات العامة والخاصه له، وهو ما يفسر العلاقه المتداخله ما بين كل من:

المؤثر ←—— الاستجابة

زيادة ←—— درجة التاثير تجقق الأستجابة المطلوبة

إدخال ←—— عناصر اخرى مؤثرة تأكيد تحقق الاستجابة المطلوبة

اى أن التوتر بكافة ابعاده وعناصره، هو في واقعنا فاعل فينا، وهو فاعل متحرك يستخدم عناصر كثيره لإحداث الفعل، بعضها غريزي قائم على الغريزه، والبعض الآخر مكتسب من البيئه الخارجيه، كما إنه في ذات اللحظه مرتبط بالطموحات والآمال والاهداف التي يسعى الفرد اليها، سواء في اطاره الذاتى، أو في نطاق المجموع العام والمجتمع الذي ينتمى اليه.

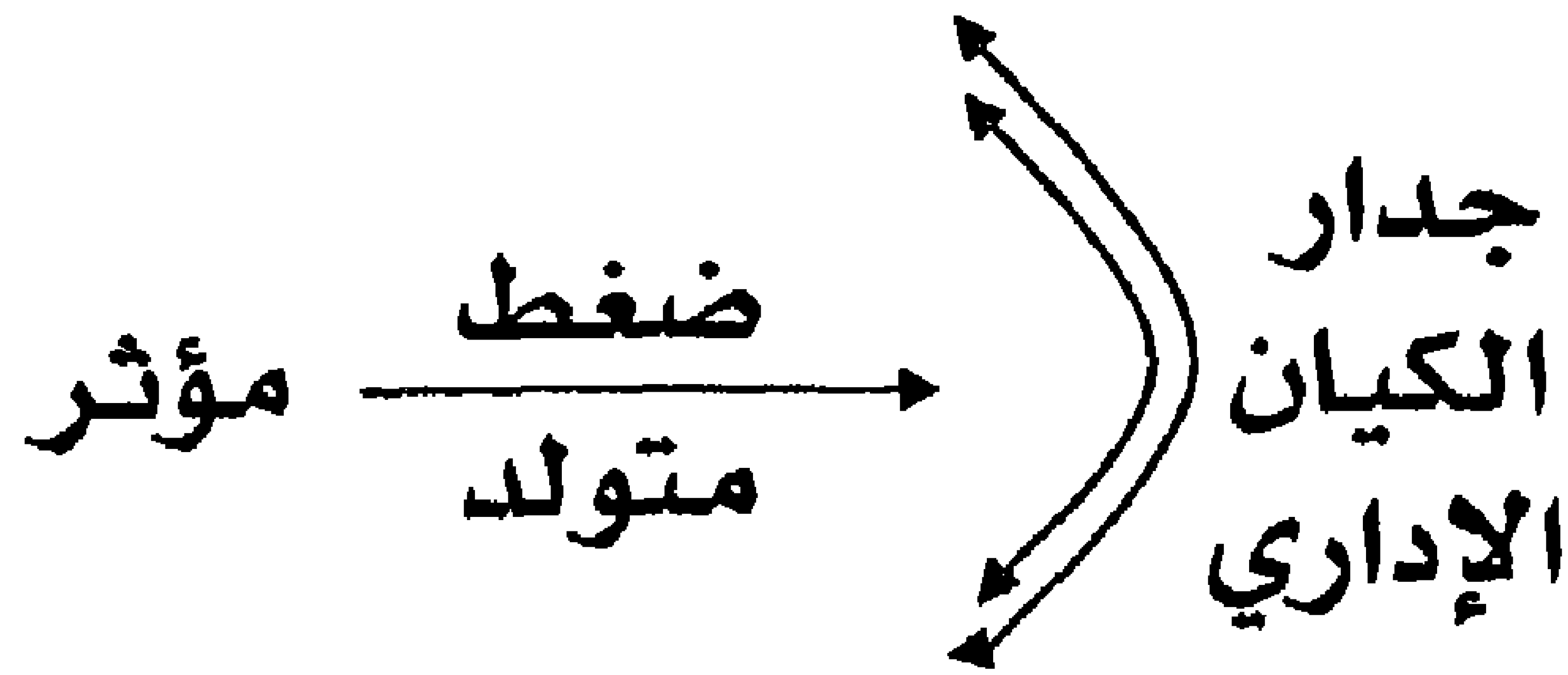
وهو ما يفسر سلوك الأفراد حيث يتخذ الفرد سلوكه، وفقاً لرؤيته وتحليله الذاتي، أو مع الاتساق العام للحركة الجمعية الكلية للمجتمع، أو إتخذ قراراً انفصالياً عن هذا المجتمع وهو ما يدفع إلى تفسير التوتر، وإلى فهمه، فضلاً عن تحليله ومعرفة كافة جوانبه الارتباطيه بالارتباط بالتحليل الذاتى للفرد، وهو الذي يوجه سلوكه، وهو الذي يضيف جديداً اليه.

## رابعاً– حقيقة التوتر:

لا يكاد ان يكون هناك باحث يتناول حقائق التوتر، خاصة عندما تختلف الأشياء، ويبقى الجوهر يظهر الحقيقه، ولما كانت الحقائق المجرده هي عنوان دال عليها، يصبح التوتر تعبير عن الابعاد والجوانب الارتكازيه الخاصة بها، وهو ما يشير إلى ان حقيقة التوتر تعبر عن كونه ظاهره كلية جمعيه في التناول وفي الاستدلال، حيث ان التوتر بهذا حاله STATE OF AFFAIR قائمة، وفي الوقت ذاته فإن له محركاته الدافعة العمليه PROCESS لوجوده، وله أيضا تشكيلاته الاتجاهيه FORMS، والتي تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض حتى تاخذ شكلها العام، الذي يرتبط بمجتمع معين، وتأخذ نطاقها الخاص الذي يرتبط بفرد بذاته، وهو ما يجعل من التوتر حاله ارتباطية

فاعله ومتفاعله داخل المجتمع ذاته، وهو ما أدى إلى ظهور عامل هام وحاسم في فلسفه التوتر، سواء ارتبط ذلك بنشأه التوتر وعند حدوثه، أو في مساراته الادائيه التي يأخذها بعد الحدوث، ومسار سلوكه العام في داخل الكيان الإداري الذي يعمل به التوتر، حيث تتناول ابعاده العديد من الجوانب التي تظهر في انبعاثاته التي يظهرها لنا الشكل التالى:

شكلانبعاث التوتر




حيث ينبعث التوتر من محرك دافع MOTIVATED ENGINE يعمل على توليد ضغط معين حادث، ويصطدم بجدار الكيان الإداري الذي يستهدفه، وكلما كان جدار الكيان الإداري، صلباً وقوياً، كلما كان قادراً على الصمود أمام هذا الضغط المتولد أما اذا كان الكيان الإداري ضعيفاً هشاً، أو اصابه حادث معين أدى إلى "شرخ"، أو "ضعف" في جانب منه، كلما نفذ هذا الضغط واصاب الكيان الإداري بدرجات متفاوته، تتوقف على حجم الثغره "GAP" التي حدثت، كما تتوقف على حجم قوة الضغط التي عليها التوتر، ومن ثم فإن صناعه التوتر تبحث عن:

- الثغره القائمه في جدار الكيان الإداري.
- نقاط الضعف القائمه في الكيان الإداري.
- الهشاشه القائمه في الكيانات الاداريه الضعيفه.

وهو ما يجعلها ان لم تكن هناك مثل هذه " الثغره " ان تقييمها، وتصنعها، ثم تبدأ بانتهازها، وتحاول النفاذ منها إلى عقل الكيان الإداري، والتحكم فيه، وتنفيذ مخططاتها المختلفة فيه، وهو الذي يحتاج الأمر معه إلى تحديد معادله السلوك الانساني، سواء في حاله التوازن الكلي العام، أو عند حدوث اضطراب وتوتر خاص، وبالتالي فهم كيفية الدخول إلى هذا الانسان، والتأثير على ادائه وعلى حركته، وهو ما يتعين الوصول اليه، خاصة ان أي تأثير على توازن هذا الفرد، سوف يؤثر على نمط تفكيره، وعلى اتجاهات هذا التفكير، وعلى الحركة العامة له، وبالتالي على السلوك الخاص بهذا الفرد.

ان التوتر بذلك نتاج تفاعل حيوى ما بين القوى الصانعه له من جانب، وكذلك الكيان الإداري في حالته العامة التي هو عليها، ومن خلال الناتج الذي يحدث في نطاق التفاعل الحيوى الذي تم، ونجم عنه نوع التوتر الذي نواجهه، يحدث السلوك العام المطلوب، وهو ما يحتاج إلى فهم عميق، خاصة ان هذا كثيرا ما يختلف هذا السلوك لاختلاف كل من:

- معادلة التوازن الانسانى.
- مكونات المعادلة الادائية.
- اتجاهات واستعداد الفرد للسلوك الذي يراه.

وهو ما يرتبط بالعديد من العوامل التي تحتاج إلى فهم عميق لكل منها، ومعرفة كيفية الوصول إلى تحديد السلوك العام الاتجاهي في ضوء معادلة التفكير العقلانى الرشيد وحساب المكاسب والتكاليف، وكذلك في ضوء عدم الرشادة الفكرية والعناد واثبات الذات والدخول في مباريات صراع بعيدا عن الرشاده.

## خامساً- ايجابيه التوتر:

حيث يتعين أن يكون التعامل على التوتر، سواء كان هذا التوتر مصنوع، أو كان توترًا ناشئًا عن عوامله الخاصة، ايجابيًا، وأن يكون العمل الايجابى هو نتاج هذا التوتر، وبصفة خاصة عندما تصبح عوامل التوتر هي الاساس الذي يحتاج إلى تتبع وتحليل وإلى دراسة عنيقة لفهمها باشكالها المختلفة.

أى إن ايجابية التوتر ناجحة عن نتائجة، وان نتاج التوتر هو عمل ايجابى معين تم استهدافه، وان هذا العمل الذي نجم عن التوتر قد اتخذ سلوكا معينًا، وهو ما يجب فهمه من جانب كافة الأطراف المرتبطة بالتوتر الحادث، وبصرف النظر عن طبيعة السلوك الذي تم وحدث، وهل اتخذ هذا السلوك شكلاً ايجابيًا، أو كان سلوكًا سلبيًا.

أي أن التوتر في حد ذاته عمل ايجابى انتج سلوكاً، سواء في المدلول العام للظاهرة، أو في الاتجاه الخاص الذي يسلكة التوتر، كما إنه في النتائج التي يصل إليها هذا التوتر، وهو في كل عمل يتم يأخذ الايجابيه المتعادله للكيان الادارة الذي يصيبه التوتر، ويحدث فيه.

فالضغط المتولد عن التوتر والمسبب له هو في واقعة تيار مندفع من الضغوط التي تحدث تأثيرها العام على الكيان الاداري الذي يستهدفه التوتر، وهو بذلك عمل تتابعي، سواء في المراحل المتعاقبة أو في انسيابية هذا العمل، وهو في كل الاحوال يستهدف الوصول إلى أحداث التأثير المطلوب، سواء للقيام بعمل معين، أو للامتناع عن القيام بهذا العمل، أو وضع كلاهما في تصرف وسلوك محدد، ومن ثم فإن ايجابيه السلوك، تعطى للتوتر طابعه الخاص، والذى تتحدد مساراته وتتم وفقاً لما هو متبع ومستهدف القيام به.

وهو ما يستدعى تحليل ومعرفة السلوك الخاص بالكيان الإداري ومعرفة القوى الرشيده الخاصه التي تتفاعل داخله، وتحكم هذا السلوك، وهو ما يستدعى القيام بعده تحاليل أساسية هى:

**التحليل الأول الاساسي:** **التوقعات الرشيده للسلوك، وهي:** التي تحكم السلوك الرشيد العاقل للكيان الإداري في مواجهه الضغوط المتواليه المتولده عن التوتر.

**التحليل الثاني الاساسي:** **التوقعات الانفعاليه غير الرشيده** التي تحدث عندما يفقد الكيان الإداري قدرته على السلوك الرشيد، ويصبح سلوكه انفعالاً غير رشيد.

ويستخدم في ذلك النماذج القياسية الرياضية والاحصائية، وتبنى معادلات السلوك، ونظم المحاكاه والتماثل، للوصل إلى صورة كاملة للكيان الاداري مع استخدام ضغوط معينة.

إن التناقض الجوهري القائم ما بين السلوك العام للظاهرة، وما بين مسببات هذا السلوك هو الذي يظهر أن التوتر الحادث هو شيء ايجابي محض، وأنه بالتبعية عمل إيجابي فرض، خاصة في مدلولاتة ومسبباته العامة التي تحدث من وقت إلى أخر، واننا نعيش في الواقع تحت تأثير هذه الضغوط الحيوية الواقعه علينا

إن هذا الارتباط القوي ما بين مسببات التوتر، وبين التوتر ذاته هو الذي يقود ألا تفكير في مواجهة التوتر، وفي التصدى له، وهو أرتباط قائم على فهم واضح لمجريات التعامل، ومتطلبات أحداث التوتر، فضلا عن الوعي الادراكى العام للابعاد والجوانب الاخرى التي تشكل التوتر، وتشكل أيضا المعالم والارتباطات الخاصة به.

إن التناقض الجوهري القائم في عمليات التوتر وقضاياه المتعددة، هو الذي يعطى له فاعلية غير محدودة في تأثيره واثره العام الذي يتم ويحدث، وهو مجال ارتباطى حيوى فاعل، سواء في الادراك العام لقضايا السلوك الانسانى، أو في السيطرة والتوجيه للمجتمعات التي يغساها التوتر مجددًا



## المبحث الرابع

## مفهـوم التـوتـر

يعيش العالم الآن على اطراف اصابعه، يتلمس خطواته، ويبحث أين موقع اقدامه، وقبل أن يقدم على خطوه جديده يحتاج إلى معرفة كاملة بالإرض التي ستخطو خطواته عليها، وظروفها، وأبعاد الموقع الذي سيتجه اليه، وبالتالي يحتاج إلى تحديد كل خطوة تتم من خطواته، وكل حركة تتم فيه بحسابات دقيقة، وكل تصرف يحياه، تتم فيه العديد من العوامل المؤثرة والمتأثره، سواء في حركتها المتصاعده، أو المتفاعلة مع الأهداف التي تعمل على الوصول اليها، في انطلاقتها التي تسير عليها، وهي في هذا النطاق تعيش توترات متعددة الاتجاهات، ومتباينه المدى، متفاعله وفاعله فيها، خاصة ما تحدثه من آثار متعدده، وهو ما يحتاج إلى فهم الظاهرة التي يتم دراستها، فالتوتر ظاهرة عامة شاملة، عرفها البشر في كل وقت، وامتزجت بهم مشاعرهم، وعرفوها في كافة الاوقات، وهو ما سوف يجعلنا نعرض للمفهوم العام لها وتعريفها بشكل موجز على النحو التالى:

## اولاً- تعريف التوتر:

يأتى تعريف التوتر على عدة مستويات ارتباطية، بالغة الخطورة والاهمية حيث يتم تعريف التوتر باعتباره "حالة"، و"عملية"، و"نظام"، وهو في هذا الاطار المرجعى يأتى مفهوم التوتر وفقا للنظرة الموجهه اليه، سواء اختصارا أو ابتصاراً وهو ما يقتضي حركة متفاعلة اولاً مع ذاتها حتى تأتى أفرعها بما هي تستهدفه وتسعى إليه، سواء كان هذا التعريف يعالج اموراً كلي ة عامة أو تم ادخاله حسب نوعية التوتر في علاقات خاصة، وهو ما يتم احداثه والتعرف عليه.

ويتم تعريف التوتر على كونه حالة State Of Affair، من خلال هذا الارتباط القائم ما بين وصف التوتر، وما بين الاوضاع التي يوجدها، حيث يتم تعريف التوتر على كونه حالة من الشدة التي تنتاب فرد معين في حد ذاته، أو

مجتمع معين في حد ذاته، وتؤدى إلى قيام كل منهم بهذا السلوك الارتباطي الذي يتم، وهو حالة من الشعور بالقلق الذي ينتاب مجتمع البحث والدراسه، سواء كان هذا المجتمع فرداً أو مجموعه من الافراد، والذى قد يزداد ويتحرك، أو ينحصر ويتلاشى، وما بين التصاعد والهبوط، تتحرك العديد من العناصر والعوامل المتفاعله التي تحد أو تزيد من درجة التوتر، الذي قد يصيب العلاقات بين الدول والحكومات، وبين المؤسسات والشركات، وبين الأفراد.

وبالتالي فإن تعريف التوتر كحالة ينصرف إلى الوضع العام للتوتر، وما يتخذه من اشكال قائمة على الوصف والحالة التي يتخذها، ومن ثم لايتم المضى قدما في مزيد من التحليل الاتجاهى إلا بحكم ما تتخذه الحالة، وهو ما يتم العرض له عند إتخاذ التوتر اتجاه معين، سواء كان هذا الاتجاه تصاعدى، أو كان اتجاه مناقض لذلك، أي يتراجع ويتناقص شيئا فشيئا.

كما إنه احساس غامر بعدم الراحه NO COMFORT ينتاب الفرد، ويضج عليه حياته بشكل فعال، وهو بذلك تدافع جارف يجتاح النفس من أجل الوصول إلى سلوك معين يتم استهدافه بصناعة التوتر.

أما اذا تم تعريف التوتر على كونه عملية Process فإنه ينظر إليه على إنه أعمال متتالية من الضغوط المسببة للتوتر، وان هذه الضغوط تأخذ في إعتبارها كافة العوامل المؤثرة، وان هناك أرتباط فعال ما بين التوتر الذي يحدث في مراحله التشغيلية، وبالتالي فإن التوتر يحدث ويتم وفقا لمراحل متتابعة، وتحدث كل منها عمليات التشغيل الخاصة بها.

فالتوتر يقع ما بين الحاله STATE OF AFFAIR، وما بين الفعل ACTION والاحساس به SENSATION، وادراك جوانبه AWARNESS الارتباطية، وبالتالي فإن المعرفة الدقيقة المتخصصه بأهم ابعاده تدفع إلى الدراسة الواعيه له، خاصة وان التوتر يعود إلى اسبابه، ويعود إلى الظروف المحيطة به، كما

إنه يعود إلى قوة المتلقى لضغوطه التي تضرب الجسد الإنساني، وتحول ادراكاته ووعيه إلى التأثر بهذا التوتر، وكلما كان التوتر فاعلاً في الذات، وكلما كان مؤثراً عليها، كلما كان الإحساس به طاغياً بينما يتفاوت هذا التوتر مع حركة الاشياء المتصلة به، ويحدد معها اتجاهه العام الذي يأخذه، في ارتباطه الخاص بالدوافع المسببةله، وبصفه خاصة عندما تتحول الأسباب وعواملها إلى صانع للظاهره، وإلى محرك للنوازع والاتجاهات المتعلقه بها.

وهو ما يتم النظر إليه من خلال زاوية معينة هي تعريف التوتر بانه نظام متكامل integrated System قائم على وجود ثلاث جوانب رئيسية هي:

- مدخل النظام inputs، أي الأسباب التي يعود إليها التوتر، والتي تدفع إلى حدوثه، والعوامل المحيطة به .
- نظام التشغيل processing، أي التفاعل الذي تم ما بين الاسباب، وبين الفرد الذي حدث له التوتر، وتحديد مقدار هذا التفاعل .
- مخرجات النظام outpts، أي السلوك الذي قام به الفرد الذي خضع للتوتر، والنتائج المترتبة عن التوتر.

وهو ما يحدث شكل من أشكال الترابط التفاعلي ما بين مكونات النظام الثلاثة سواء في اطلاق المحتوى والمضمون الخاص بالتوتر، أو بتفعيله وايجاد المكونات التفاعلية الارتباطية الخاصة به.

خاصة ان هناك أرتباط قوى ظاهر ما بين الظاهرة في اطلاقها العام، وما بين حدوث هذه الظاهرة في داخل الكيان الاداري، وهو الأمر الذي لا يغفل التفاعل الحيوى ما بين التوتر، وما بين الكيان الإداري الذي حدثت فيه الظاهره.

إن التوتر بذلك يصبح مرضاً وعلاج، وهو مؤثر عام خارجي يتم إدخاله إلى داخل الفرد فيتفاعل معة، ويفعل فية، ويضع شكلاً من أشكال التعامل مع قضايا التوتر بشكل عام، على سلوكه العام تجاه قضاياه، وتجاه ذاته، ومن ثم فإن التوتر بذلك هو استجابه لمحرك عام فعلى تجاه الفرد، وهو كمحرك قد يأخذ العديد من الصيغ العامة والصفات كما يلى:

- صيغة التهديد.
- صيغة الوعيد.
- صيغة الترقب.
- صيغة العائد والمكسب.
- صيغة الفقدان والخوف من الضياع.

وقد أدى ذلك إلى اختلاط العديد من المفاهيم القريبة من التوتر بالتوتر، وإلى تأثر التوتر بهذه الظواهر، سواء اقترابًا من الذات، أو بالإبتعاد الحذر عنها، وهو ما أدى إلى سيطرة بعض الجوانب على التعامل مع التوتر.

وبالتالى فإن هناك علاقة أرتباط حيوى قائمه ما بين التوتر والقلق، إلى الدرجة التي معها يعبر احدهما عن الآخر، كما إنه في كثير من الاوضاع التعريفيه يحل احدهما محل الآخر، ولكن هناك فروقًا ضعيفة تصف وتصنف كل منهما، فالقلق ANEXIETY في مقياسة العام ياخذ جوانب وابعاد حيويه غير تلك التي يتخذها التوتر، وبصفه خاصة اذا ما تجاوزنا الاطر العامة التي تجعل من كل منهما صوره للآخر، ومعبراً عن ذاته.

فالقلق يأتى من مفهومه العام غير مساو تماما للتوتر الذي يتعامل بشكل خاص مع الذات المدركة للفرد، وهو في هذا الاطار يدفع إلى الاحاطة العامة بكل منهما.

## ثانياً- أسس التوتر:

ينظر أصحاب المدرسة الهيكلية للتوتر على إنه بنيان متكامل وأن هناك وظيفة لهذا البنيان، وأن هذا البنيان محدد المعالم، وانه يختلف وفقاً للتفاعلات الاستهدافية التي تتم، ينظر إلى التوتر على كونه بناء متكون من عدة طوابق، يتم تكوينة، وهو كبناء له اساس، وله جوانبه وابعاده، وان للتوتر بذلك ابعاداً متعدده تحتاج جميعها إلى فهم، وإلى ادراك، فالتوتر ينظر إليه على إنه:

- إنساني صرف يستشعر معاملاته مع الطبيعة الانسانية للفرد الذي اصيب به وأدى إلى شعوره به، وإلى سيطرته الكاملة عليه، وإلى اجتياحه بطبيعته المختلفة.
- إقتصادي يستمد أسباب وجوده من دواعي اقتصاديه، وبصفة خاصة عندما تكون هذه الأسباب لصيقة باحتياجات الإنسان الأساسية، وتعمل على دفعه للتوتر.
- ثقافى يأخذ أسبابة من عوامل ثقافيه، وهي عوامل محيطة بالفرد كمحتوى ومضمون ثقافى متخصص وفعال .
- اجتماعى يتفاعل مع مجتمع معين يحدث فيه هذا التوتر، ويسبب له احتكاك مباشر مع مجتمعات أخرى ، أو يحدث انصهار اجتماعى بين المجتمعين، أو يحدث شكل من اشكال التفاعل الحيوى بينهما .
- سياسى يرتبط بأسباب ودواع واهداف سياسيه، وبصفة خاصة عمليات العلاقة بين نظام الحكم والافراد ، وبين الترابط الذي يحدث بين كل منهما ارتباطا وتفاعلا ، وعمليات الانتخاب والترشيح والاختيار .
- قيمى متصل بهيكل القيم ونسق العادات والتقاليد، وتأثيرها المتصل على سلوك الأفراد.

إن هذا يؤكد على إن العلاقات الارتباطية ليست جميعها بذات الدرجة، أو بنفس النسبة التي تصيغ التوتر وتحدثه، بل ان هناك عدة حقائق فاعلة، اهمها مشاركة كل منها بنسب مختلفة في أحداث التوتر، وفي توجيه السلوك

وبالتالي فإن التدافع الحركي بين خصائصه وصفاته هو الذي يحرك فواعله، وهو الذي يضيف إليه مولدات ضغط متفاوتة القوة، وهو الذي يحدد له منطلقاته الادائيه الحركيه، وهو الذي يصيغ اشكاله وانواعه التي يتخذها

فالارتباط التدافعى ما بين التوتر، وبين الدوافع العامة لأحداثه هي التي تشكل الظاهره، خاصة في اتجاهها الهام وفي إطار هذا الشكل الذي تتخذه وتقوم عليه عناصره وابعاده العامة .

حيث إن هناك عدة اسس قاعدية لمفهوم التوتر، وهو ما تحتاج لدراستها وفهما، وتحديد الكينونه الخاصة بها، متمثلة في ثلاث اسس رئيسية هي:

**الأساس الأول:** أساس الاسباب والبواعث والعوامل المسببة للتوتر.

**الأساس الثاني:** أساس التفاعل الحيوى ما بين التوتر، وما بين الفرد ألمستهدف بالتوتر.

**الأساس الثالث:** أساس السلوك الذي يتم نتيجة للتوتر.

وبالتالى لابد من معرفة هذه الاسس، والارتباط القاعدى بها.

إن التأصيل الفكري للتوتر يستمد جذوره من جمله الحقائق الموضوعيه الحاكمة لعملياتة، خاصة تلك التي تدفع وتتدافع في خطواتها لتحدثة وتتعامل به ومعه وفيه، وصولاً لتشكيل الظاهره، والتي يتحدد معالمها في هذا الارتباط الظاهر مع الشكل الذي يأخذه التوتر.

إن التوتر بذلك صياغة متداخلة ومتفاعلة بين عده اتجاهات، كل منها فاعل في الآخر، مؤثر فيه ومتأثر به، يضيف إليه ويأخذ منه، ويتعامل معه في إطار منطلقاته التي تتم وتحدث في الكيان الإداري لتنتج التوتر الذي يجتاح هذا الكيان مؤثراً على سلوكه، وعلى حركته التي يقوم بها.

## ثالثاً- علاقه التوتر بالقلق وعدم الراحه:

كثيرًا ما يحدث التفاعل الحيوي بين الظواهر الثلاثة التوتر، والقلق، وعدم الراحة إلى الدرجة التي ينظر فيها البعض اليهم على كونهم شيء واحد، وفي الحقيقة هم شيء مختلف يحتاج إلى فهم عميق للوصول إلى نواحي الاختلاف والاتفاق بين كل منهما.

حيث إن هناك علاقات متداخله ما بين الظاهرة وبين المظاهر التي تدل عليها، والصفات الخاصه التي تتخذها وتعمل عليها.

وهو ما يظهر من خلال الدراسة، حيث إن التوتر بذلك حاله من عدم الراحة، وإحساس طاغ من القلق الذي ينتاب متخذ القرار عند اتخاذه القرار، وهي حاله فعليه:

- سابقه لاتخاذ القرار.
- حاضرة لاتخاذ القرار.
- ماثله بعد إتخاذ القرار.

وكلما كان متخذ القرار معداً لمعايشه هذا التوتر، كلما كان فعالاً ومنتجاً لقراراته التي يتخذها، وبصفه خاصة هذا الارتباط الحقيقى ما بين:

- الدافع من إتخاذ القرار.
- والظروف المحيطة باتخاذ القرار.
- والأدوات والوسائل المتوفره لديه .

أما اذا كان هناك قصور وعدم انضباط في كل أو أي من هذه العوامل، فإن التوتر بذلك يجتاح متخذ القرار فارضاً عليه القيام بسلوك معين، أو فارضاً اقصاءه وايجاد البديل الأكثر مناسباً منه لاتخاذ القرار المطلوب.

إن هناك أرتباط ما بين ظاهرة التوتر، وما بين ظاهرة "القلق" وكذلك ظاهرة "عدم الراحة" وهو ما يحتاج إلى فهم ووعى إدراكي شامل بضرورة التفاعل بين كل منهم، واقتراب كل منهم من الآخر.

وبذلك فإن التوتر الحادث امراً قد يزيد ويتضاعف، وقد يخف ويقل، قد يكون كاسحاً طائحاً، وقد يكون حائراً متردداً، وما بين قوته وشدته، وما بين ضعفه وتخاذله يأتى السلوك الخاص بالفرد الذي يقع عليه ضغط هذا التوتر، ويدفعه إلى التصرف الذي يسلكه، سواء كان هذا السلوك بالاستجابه له، أو بعدم الإستجابة له.

ومن ثم فإن المفهوم العام للتوتر يتسع ليشمل العديد من المظاهر الارتباطيه الخاصة، سواء كانت أسباب فاعله فيه، أو كانت عناصر محيطة به، أو كانت نتائج متحققة ومترتبة عليه . فالتوتر وإن كان يأخذ مسار العرض الوقتى الزائل، بحالته التي هو عليها، فانه يصبح توتر بسيط ايا كانت شدته، اما التوتر الراسخ الدائم فهو توتر مستمر بإستمرار أسبابة ومكوناته، سواء بشمولها كمولد ضغط عام، أو لارتباطها كمؤثر من المؤثرات الادائيه الفاعله، وهو ما يشكل الاطار العام الحاكم للتوتر، أي ان هناك أسباب ايجابية للتوتر، كما ان هناك أسباب لاحداثه، فعلى سبيل المثال يحتاج الفرد إلى دوافع معينة لتحريكه، فالرغبة في النجاح والاستعداد لتحمل اعباءه ودفع تكاليفه والتضحيه باشياء أخرى وتحمل مسئولياته كل هذا وغيره من الضغوط الايجابية يؤدى إلى التوتر، وهو توتر محمود وفعال، وله صفه الديمومة والاستمرار حتى يأتى الوقت الذي يتحول هذا التفوق والنجاح

إلى معول هدم ودمار عندما يتغير الموقف من مجرد نجاح في الدراسة إلى نجاح في الحياه، وإلى نجاح في العمل وبأدوات مختلفه ووسائل مختلفه، حيث يصطدم الإنسان بقوى مغايرة تتخذ من الغرائذ مجالاً لعملها، وبالتالي فانها تتجه إلى إصطياد الأفراد من خلال غرائزهم، وإلى إشباع هذه الغرائز من خلال أدوات كثيرة، ولايكون امامها إلا تحطيم الأفراد الناجحين في دراساتهم، ومن ثم فإن الأفراد يكونون في حالة عدم توازن دافع للتوتر، وبالتالي تزداد التوتر وتتحول ضغوطها إلى معاول هدم مدمرة

## رابعاً- جوانب وابعاد التوتر:

التوتر متعدد الجوانب ومتعدد الابعاد، ومتعمق الجذور، يحتاج إلى دراسة متأنيه حتى يمكن الالمام الكامل به، وبالتالي فإن مفهوم التوتر العام يتسع ليشمل العديد من الجوانب الادائيه، فهو شعور وحاله وموقف، كما إنه احساس ودافع وحافز، كما إنه أيضا أرتباط ادائى بانسان محدد، كما إنه جو عام وحاله ووضع يسيطر على مجتمع معين، وهو فوق كل هذا مجال حيوى لارتباط هذا المجتمع الذي يعمل فيه عدد معين من الأفراد.

لقد أعطى التوتر بذلك عالمه الخاص، وهو عالم مبني على عدة جوانب ارتباطية هامه، حيث إنه:

- توتر شخص مرتبط بشخص بذاته.
- توتر استهدافى يرتبط بأهداف محددة بذاتها.
- توتر حاكم لشعور الفرد وحاكم لسلوكه وسيطر على توازناته الاتجاهية العامة

وبذلك فإن التوتر أمر بالغ الاهمية والخطورة، يحتاج إلى الوقوف على التطورات المتلاحقة التي تحدث في التوتر، فتضيف إليه أو تحذف منه قوى ضغط متولدة، وهو ما يجعل التوتر له طابعه الخاص.

إن هذا الاداء الحيوى للتوتر يعطى إبعاداً جديده للظاهرة، خاصة أن ظاهرة التوتر هي معبر قاعدي عن التوتر بابعاده الكليه وعناصره الجزئيه، وبصفه خاصة عوامله الارتكازية، وكذلك فواعله الارتباطية، وهو ما يتيح جواً عاماً ارتباطياً سواء لفهم التوتر، أو للاحاطه به.

ومن ثم يصبح التوتر عده دوائر متداخله بين بعضها البعض، تعطى كل منها للاخر صفه من صفاته، ويصبح إجماليها العام هو المسيطر على قوة الدفع الخاصه للفرد، والذى بناء على كل منها يسلك سلوكاً معيناً وهو ما يجعلنا نسارع بالاهتمام بالعرض لجوانبه وابعاده سواء في محاولة لتفسير ظاهرة التوتر، أو التوصل إلى حقائق الوصف العام له.

وبذلك فإن التوتر العام هو انبعاث محرك لعدد كبير من قوى التفاعل الحيوي لدى الأفراد في هذا المجتمع، وهو ما يشير إلى ان الحركة الفاعلة لهذا المجتمع هي نتاج عام لهذا التوتر الذي حدث فيه، وبالتالي فإن استجابه المجتمع لهذا التوتر تأخذ اتجاه عام، سواء كان هذا التوتر، بابعاده وجوانبه المختلفة.

- توتر مسيطر حاكم.
- توتر ضعيف ولكنه مؤثر.

ومن ثم فإن حركة المجتمع تأخذ نطاقاً يتم تحليله، ومعرفة تفاصيله، وتأثير عناصره، سواء في ارتباطها ببعضها البعض، أو في صنع هذا التوتر الذي حدث وتم، ومن ثم الوقوف على المدى الفعال الذي حدثت فيه هذه الظاهره،

وتحليل الابعاد المختلفة لها، خاصة ما يتصل بعوامل وعناصر التفعيل الذاتى، وكذلك بالبوتقه التي تفاعل فيها وأحداث هذا التوتر.

## خامساً- الربط بين جمله الأسباب وجمله النتائج:

أي الربط ما بين البدايات الأولى للتوتر وبين التهايات الطبيعية له، ومن ثم فإن البداية والنهاية هي التي تشكل الصيغ العامة للتوتر الذي حدث وتم، وبصفة خاصة ان بعض النهايات لاتكتمل وتزال مفتوحة وغير مغلقة، وهو ما يدفع إلى معرفة ابعادها وجوانبها الارتباطية بالغة الأهمية.

حيث نجد أن في دراسة التوتر يحتاج الأمر إلى معرفه الأسباب والظروف والاحوال والاوضاع التي صاحبت عملية النشأه الأساسية المسببةللتوتر، وما صاحبها من عمليات دافعه اليه، ومن ثم فإن نشأه التوتر الحقيقيه ترجع إلى الأسباب والبواعث والدوافع، كما انها ترجع إلى الظروف والاوضاع والمناخ المصاحب لتلك النشأه، فضلا عن النتائج التي ترتبت على التوتر، وما اتخذه الفرد من سلوك نتيجة حدوث الظاهرة، خاصة عندما يؤثر التوتر على توازنات الحركة، وعلى اتجاهها.

إن الارتباط الادائى ما بين البواعث و الأسباب وبين حدوث التوتر قد دفعنا جميعاً إلى التعامل مع التوتر القائم، سواء بتخفيض درجاته، أو الإستجابة له، وهو ما يحتاج إلى مراجعة ومراجعة فكثير من الأسباب يدفعنا إلى فهم هذه الظاهره، وإلى الاحاطه الموضوعيه العامة بها، وإلى محاولة التدخل في الاسباب، وإلى معالجة الأسباب لوقف ظهورها باشكالها المختلفة.

كما إنه في الوقت ذاته يشير إلى التوتر مصنوع لاستهداف أهداف معينة يتم الوصول اليها، باستغلال قوى الضغط الحادث، والربط العام بينها وبين بعضها البعض، وصولاً لتحقيق الهدف العام من صنع التوتر واحداثه.

ومن ثم فإن مفهوم التوتر يتسع ليشمل هذه الابعاد، وهو مفهوم يحتوي على العناصر والعوامل والفواعل المسببة للتوتر، ليس فقط بسبب عوامل النشأه والتكوين، ولكن أيضا يحتوي ويشمل عليها في تصاعدها العام المؤسس والمحرك لتوازنات التوتر واتجاهاته.

لقد تفاعلت عوامل كثيرة من أجل إيجاد الارتباط الحيوى بين النتائج وبين الأسباب، فكثيرًا ما يتم دراسة وتحليل النتائج للوصول إلى الاسباب، وهو تحليل عكسى ياخذ في مدركاته القوى الصانعة للتوتر، والظروف المهيأة لصنعه والمصاحبه له.

لقد حدث تطور كبير في مفاهيم التوتر، سواء بإعتباره حاله من عدم الراحه، أو باعتباره شعور متناغم من الاحاسيس المتناقضة، أو باعتباره تفاعلاً ما بين ارتباطات عضويه تشمل الاهداف والغايات والأمال والطموحات، وما بين موارد وإمكانات محدوده لتحقيقها وهو بذلك موقف وحاله واحساس بعدم الراحه، يسابق الشعور ويدفع إليه فهماً ووعياً واستيعاباً ما بين مدركات وادراكات الوعي السابقه للسلوك، والمصاحبة له، والتاليه المتعاقبه عليه.

لقد تفاعلت عوامل كثيرة لتشكيل ظاهرة التوتر، وجعلت من الارتباط بالظاهرة عملاً ايجابيًا متقدمًا وفعالاً، خاصة ما يتصل بعمليات صناعة التوتر واحداثه، ويتم ذلك من خلال عدة عناصر اساسية ورئيسية أهمها:

- الفهم العام للظاهرة، سواء في توازناتها أو في حركتها أو في اتجاهها.
- الوعى بوسائل تفعيل وزيادة الحركة وإيجادها العام بشكل متكامل.

- الاحراف في استخدام الأدوات المؤثرة التي تؤسس ضغطا وتحدد له الاتجاه الخاص به.
- الاستخدام الدافع لتوليد الضغوط بشكل متتال وفعال.
- التتابع والتزامن عند التعامل مع الاوضاع التنفيذية على الواقع وبشكل سريع مؤثرًا.

وبذلك فإن التوتر عامل حاسم في السلوك، وهو الذي يدفع محركات السلوك للتفاعل الحيوي، بحيث إن هذا التفاعل هو الذي يحدد كل من درجات السلوك، وحجم الاهتمام، وشكل النتائج، سواء المتوقعه أو تلك التي حدثت بالفعل.

إن هناك اتجاهًا عامًا يحدث في أولويات تناول التوتر، سواء في المفاهيم التي عبرت عن وجوده، أو في ادراكات الاحاسيس التي دفعت اليه، وهو بذلك تغير في الشعور الذي يجتاح الكيان الإداري المعنى بالتوتر، كما إنه احساس متعاظم بمصادره، وهو في هذا النطاق تعامل ما بين أسبابة وعوامله والاطار العام المحيط به، وبالتالي فإن حدوث التوتر يؤدى إلى مزيد من التوتر، وتتحول النتائج إلى أسباب متجدده.

وهو ما يجب الالتفات إليه عند التعامل مع التوتر، خاصة ان الوعي والادراك شامل لمؤثراته العامة والخاصة، وهو ما يتصل باجمالياته فهما ووعيا، وسلوكا وتصرفا.



# المبحث الخامس

# أهمية دراسة التوتـر

عرفت البشريه بالتوتر كعامل حاسم في الحياه، عرفته واحست به، وتأثرت اعمالها بالتوتر الذي حدث، وسارعت وتصارعت مصالحها بابعاده وجوانبه، وتأثرت اعمالها نتيجه للتوتر الحادث فيها، وهي عملية تصاعدت وازدادت عبر سنوات عديده، عرفت فيها البشرية التوتر وعرفت أيضا كل من الدافع والباعث والمناخ المحيط بعمليه التوتر، وهو ما يجعل من الدراسة التحليليه للتوتر عنصر حاسم في تفسير الظاهرة وايضاحها، وبالتالي يظهر لنا بوضوح أن التوتر، وإن كان أمراً ملازماً للحياه البشريه، إلا إنه أيضا كان سبباً في كل من ازدهار الامم وتقدمها، وكذلك في فقرها وانحطاطها، كما إنه السبب الحقيقى وراء جمله أسباب عايشها الفرد، واكتسب بها ومعها وسيله للتعايش والتكيف مع الحياه، حيث كثيراً ما يحدث ان يزداد الانتاج تحت ضغط التوتر، كما إنه يحدث ان تتدنى الانتاجيه تحت هذا الضغط، وتنشأ مشاكل جسيمه، وازمات غير متوقعه، وتحدث مواقف ومفارقات غريبه، وتتدفع الاشياء بسرعه، غير عابئه وغير مدركة مواقع أقدامها، وتخطىء حسابات كثيرة، وتتحسن قوى الفعل، وترفع من ادائها، ولا تترك شيئاً للصدفه كل ذلك بسبب التوتر، أي إن هذا التوتر يكون سبباً ايجابياً في مزيد من السلوكيات العامة الايجابية، أي مزيد من:

- اليقظه
- الواعدية الموجبه
- الفاعليه
- الجديه
- النديه
- الجاهزيه
- الاهتمام
- التنافسيه
- التفوق
- الامتياز
- تحقيق الطموحات
- الوصول إلى الامال
- التعافى والصلاحية
- التفاعل الايجابى

فاذا ما كان التوتر حافز ودافع للكثير من الايجابيات الصامتة ، إلا إنه في ذات الوقت قد يكون دافع لحدوث العديد من السلبيات القاتلة ، وبالتالي فإن التوتر قد يصبح دافع لحدوث الكثير من السلبيات منها على سبيل المثال مايلى:

- الأهمال .
- التدمير الذاتى.
- التغاضى عن الجوده.
- الخيانة.
- الخطـاء القاتـل.
- التراجع.
- التـــدنى.
- الانحطاط.
- الاحبـاط الشـديد.
- ارتفاع الفاقد.
- اليـأس.
- ارتفاع المرتجع.
- الانشغال
- العبث
- المهدر
- الضائع

فالتوتر سبب ومسبب يضاف إلى جمله أسباب أخرى خطيره، أي إنه سبب في النجاح الباهر، كما إنه سبب في الفشل الذريع، فما بين النقيض والنقيض ينهض التوتر كسبب رئيسي في حدوث كل منهما ، وهو في الوقت ذاته اداه تفاعليه رابطه ما بين السبب والنتيجه، خاصة في عالمنا المعاصر الذي تزداد فيه كثافه الاشياء، محوله ابعاده المتراميه الأطراف إلى ضغوط شاسعه، تمارس تأثيرها على كافة القوى المتوازنه والمتفاعله مع بعضها البعض، وهو أمر تفاعلي بالغ الاهمية والخطورة في اختيار النسق التتابعىلأحداث التوتر، واستباق النتائج المترتبه عليه، سواء كانت هذه النتائج:

- ايجابيه فعاله بنائيه.
- سلبيه هدامة مدمرة.

وهو ما يتم رؤيته في كافة أنحاء العالم، ومعرفة نماذجه، وما يحدث في كثير من دوله، ما بين دول تنمو وتزداد، وما بين دول تفتقر إقتصادياتها إلى هذا النمو وما بين تحول في نظم الحكم والادارة الرشيدة، إلى نظم بعيدة عن الرشادة.

وبالتالي أصبح من الضروري دراسة التوتر الذي يشهده العالم، والذى معه أصبح من الصعب الانعزال عن هذا التوتر، سواء المؤثر فينا، أو المتأثر بنا في حركته، وهو ما يدفع إلى فهم عميق لهذه الظاهرة الإنسانية متعدده الجوانب والابعاد، ومن ثم فإن اهمية دراسة التوتر تظهر مما يلى:

**اولاً: فهم العلاقات الحيوية القائمه بين الأطراف المتوترة:** سواء في إطار العلاقات العامة القائمه بين هؤلاء الاطراف، أو في نطاق العلاقات الخاصه القائمه بينهم، أو محاولة الوصول إلى مجموعة الحقائق التي ادت إلى هذا التوتر، فالظاهره ليست إلا نتاج لاسبابها التي جعلت من التوتر ناتج للفعل الذي قامت به وعايشته، وهو ما يحتاج إيجاد العلاقه الارتباطيه ما بين:

السبب ← النتيجة

المركز ← المحيط

الباعث ← الأثر

في تشكيل الظاهرة، وفي فهمها وفي الاحاطه المتكامله بها، وبذلك فإن محاولة فهم العلاقات الارتباطيه العائمه بين الأطراف الحاليه، سوف يساعد على رؤية واضحه لابعاد وجوانب التوتر الحادث، وهو ما نحتاج جميعاً إلى فهمه وإلى الحصول به إلى تحقيق المطلوب فالتفاعل الحيوى

القائم ما بين الأطراف قد أسهم في أحداث التوتر، وفي تشكيل ابعاد هذه الظاهرة، وبصفه خاصة فهم هؤلاء الأطراف والعوامل الناشئه للتوتر واحداثه. له خاصة عند اتجاه هذه العوامل والأطراف إلى التصاعد، وإلى توليد مزيد من الضغوط الحيوية لتوفير طاقة وعزم شديدلأحداث مزيد من التوتر الضاغط.

إن المتتبع للعلاقات الدولية بين الدول، سوف يشهد نمو الضغوط وازديادها، وان كل طرف من الأطراف يقوم بتأكيد موافقه، وفي الوقت ذاته تحديد أي الأدوات التي تساعد على:

- زيادة التوتر القائم بشكل دائم ومستمر.
- التحكم في مستوى التوتر عند حد معين.
- تقليل التوتر القائم وابقائه عند حد معين.

وممارسة العديد من الاعمال التي ينهض ورائها التوتر، وفي الوقت ذاته الابقاء على الصوره العامة للنظام، والتفاعل الايجابى الحركى معه، والاحتفاظ بالاليات المستخدمه كما هي مطلوبه وفعاله وضبط النفس وعدم الاندفاع إلى المجهول باشكاله التي يشير اليها.

**ثانياً: تحليل الاوضاع المتحركة التي تقود إلى هذا التوتر:** ومعرفة الأبعاد المختلفة له، وبالتالي تحديد أي الاهداف التي يسعى للوصول اليها، ومعرفة كل من يشارك في تحقيق هذه الاهداف، وفي الوقت ذاته قياس حركتها، ووضع الضوابط الارتكازيه لكل منها، ورسم صوره كاملة لها، ويكون ذلك في إطار التعرف على هذه الظاهرة، وفي محاولة لفهمها، وللوصول اليها، كل في إطار علاقات الارتباط التي تحدد كل من:

الهدف ←—— التوتر

المناخ ←—— التوتر

الأداء ←—— التوتر

وبالتالي يمكن تفسير علاقات الأرتباط، وتحديد إلى أي مدى يمكن للعلاقات المتداخله التأثير على السلوك الحيوى للكيان الإداري المستهدف بالتوتر، وهو ما نحتاج إلى فهمه وإلى تأكيده، خاصة ان الاوضاع المتحركة كثيراً ما تكتسب شكلاً موضوعياً جديداً ومغايراً عن الصوره التي كانت عليه من قبل أي حركة تحدث، وهو ما يستدعى إلى الذهن كل تصور حادث في إطار هذه الحركة المتواصله.

فالفهم العام لظاهره التوتر قد يدفع إلى استخدامه كمحرك للحوادث القائمه، وفي الوقت ذاته استخدام الضغوط التي يولدها من أجل جعل الأطراف الدوليه المتعدده تبدى اهتمام، وتعطى لطرف معين مزيد من التأييد، وتمنع عن اطراف أخرى أي تأييد أو دعم.

وبالتالى فإن فهم العلاقات المتبادله بين هذه الدول، وتحديد مجالاتها المؤثره، سوف يساعد على تحقيق أهداف عديده، سواء كانت اقتصاديه، أو سياسيه، أو ثقافيه، أو اجتماعيه، أو حضاريه انسانيه الخ . فالوعى الادراكى الشامل للتوتر هو هنصر أساسي ورئيسى في هذا الامر.

ومن ثم فإن تحليل الحركة بابعادها واطارها العام، يحدد العوامل التي حركت تفاعلاتها، وادت إلى وصولها إلى نطاقها الحالى، وابراز دور كل منها، وحجم مساهمته في أحداث التوتر، وهو ما يتعين فهمه وقياسه، وهو ما يحتاج إلى فهم علاقه التبادل والتأثير ما بين كل من :

- الاطار العام للحركة والذى بلغه محيط هذه الحركة، وشكل نطاق تفاعلها، وحدد لها الأبعاد التي تصل اليها.
- العوامل والعناصر المتفاعله التي اوصلت هذا الاطار إلى ذلك النطاق، وجعلت من التوتر محور النشاط المتصاعد.وهو ما يستدعي فهماً عميقاً لكافة الجوانب التأثيرية للحركة الفاعله.

**ثالثاً: معرفة الأسباب والعوامل والدوافع المسببة للتوتر:** حيث يحتاج الأمر إلى تحليل ودراسة متأنية للوقوف على هذه الاسباب، سواء العامة، أو الخاصة، وكذلك فهم العلاقات التباديله مع المناخ المحيط والظروف المؤثره على التوتر القائم، وهو ما ينقلنا إلى ان دراسة الظاهرة تأخذ في معطياتها العلاقات المتبادله المؤثره ما بين:

- الظاهره كظاهره .
- عواملها واسبابها وفواعلها.
- المناخ المحيط بها.

وهو أمر بالتالي يحتاج إلى دراسة عميقه للاسباب.سواء في اطلاقها العام، أو في تحديد جوانبها وارتباطاتها الخاصة، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً شاملاً بالمركبات الإنسانية المعقدة التي ساهمت في صنع التوتر وايجاده، كما ساهمت في المحافظه على ضغطه المتولد بدرجه ادت إلى هذه النتائج المتحققه، وبالتالي فإن تحليل الأسباب يكون واحداً من عوامل بحث التوتر، والوصول اليه، خاصة ما يتصل بالعلاقات المتداخله بين كل منها:

الأسباب ←—— التوتر

البواعث ←—— التوتر

الدوافع ←—— التوتر

وبالتالي تحديد العلاقات المتداخله بين كل منها، وفهمها، والتعرف على جوانبها الادائيه التي حددت الأطراف ذات العلاقة، وبالتالي فإن تحليل الأسباب والبواعث والدوافع يساعد على الوصول إلى صوره متكامله عن التوتر الحادث، وهو ما سيتم معرفته والارتباط به

رابعاً: **معرفة النظم التشغيليه التي تنتج هذا التوتر:** فالتوتر يحدث نتيجه تفاعل، وبالتالي فإن النظام التشغيلى لعمليات استقبال الضغوط المتواليه هو الذي يدفع بالتوتر إلى التصعيد، وهو ما يحدث كثيراً في علاقات الدول ببعضها البعض، وهو ما قد يكشف عن ان التوتر الحادث الان، ليس إلا مجرد علاقات عابرة بين نظم الحكم القائمه، حيث تتحول علاقات:

- الصداقه الشديده إلى درجه التحالف .
- العداء الشديد إلى درجه الحروب.
- الارتباطات والتدافعات الوقتيه.
- الاهتمامات وجنى المصالح الزمنيه.

بين الأطراف المتوتره، إلى بعضها البعض، خاصة بعد مضى فترة من الزمن، يتم حسابها، والاقتراب من كل منها، وفقاً لهذه الحسابات.وبالتالي معرفة أي من مكونات النظام التشغيلى يساعد بصفه أساسية ورئيسية في احداثه، وفي تكوين الجوانب والابعاد

الارتباطيه الخاصه بهوبالتالي فإن الوقوف على النظام التشغيلى للتوتر، خاصة ما يتصل بالعناصر التشغيليه الاتيه:

- مدخلات النظام التشغيلى للتوتر.
- اداء النظام التشغيلى للتوتر.
- مخرجات النظام التشغيلى للتوتر.

ومن ثم معرفة كافة المؤثرات الادائية التي حدثت وانتجت التوتر وادت إليه

**خامساً: تحديد أي الصور والاشكال سيأخذها هذا التوتر**:أي الوصول إلى الشكل العام الذي سيأخذه التوتر، وتحديد اثاره ونتائجه المحتمله التي سيقود اليها، خاصة عند بلوغ التوتر قمته، وتصاعده إلى درجاته العليا، ومدى القدره على تحملها، وبالتالي ضروره تحديد هذا الشكل وفقاً وما يلى:

- هل هو توتر جامح.
- هل هو توتر يمكن تحمله.
- هل هو توتر خفيف معتدل.

ومن ثم تحديد المنهج الذي سيتم اتباعه للتعامل مع هذا التوتر، وبصفة خاصة الاسلوب الذي سيتخذه الكيان الإداري للرد على ضغوطه والتي يحدثها، وهو ما يحتاج إلى فهم عام للتوتر، واحاطة شاملة بالشكل الذي اتخذه. وبالتالى فإن تحديد مولدات الضغط، وتحديد أي العناصر التي تستخدمها الكيانات الاداريه لتوليد التوتر، وهو أمر يساعد كثيراً في معالجة هذا التوتر، سواء بالامتصاص، أو بالاستيعاب، أو بالتوظيف والتشغيل له حتى تحدث الاستفاده من هذا التوتر، وحتى لا يتحول الأمر

إلى جوانب وإبعاد أخرى ضاره، ومؤثره تأثيراً سلبياً متبايناً على الكيان الادارى. فهناك حاله من الوعي والادراك المترتبه على دراسة التوتر، ومحاوله فهم ابعاده وجوانبه، وهو عنصر أرتباط كبير ما بين تنامى الإحساس بأهميه دراسة التوتر، وما بين ضروره التعامل معه وفيه.وهو ما يجعلنا نفرق ما بين:

- استقبال التوتر كعنصر من العناصر القائمة الفاعلة في الكيان الادارى.
- صناعة التوتر واحداثه للاخرين للتحكم فيهم واداراتهم.

إن تحديد أنواع التوتر يساعد مساعده كبيره في الوصول إلى الجوانب الارتباطيه لهذا التوتر الحادث، وتحديد الابعاد المختلفة له وهو ما سيتم تناوله في المبحث التالى.



## المبحث السادس

## مناهج تشخيص التوتر

يعد تشخيص التوتر بشكل علمى سليم، هو البداية للتعامل معه، سواء كان هذا التعامل قائم على الحد من تأثيره السلبي، أو تعظيم التأثير الايجابى، أو التعايش معه، وسواء كان الهدف من التعرف عليه هو معايشه اوضاعه، أو التصدى له، أو القيام بعمل معين يحتاج الأمر اليه، وهي عمليات بطبيعتها تحتاج إلى اجراء تشخيص جيد للتوتر، وهو ما يتوقف كثيراً على اختيار مناهج التشخيص.

وبصفة خاصة ان حسن إختيار المنهج، والبراعة في استخدام ادواته، أمر يساعد كثيراً على فهم ما يتم من مواجهته من ضغوط، فضلاً عن الوقوف على الفواعل المؤثرة في توليد التوتر.

ولما كان تشخيص التوتر بشكل علمى سليم يعطى الفرصه الجيده للتعامل معه، حيث تعد البداية السليمة الحقيقيه في التعامل مع التوتر هي حسن تشخيص هذا التوتر، والوقوف على كافة جوانبه وابعاده الادائيه، فالتوتر كظاهرة تحتاج إلى فهم، وإلى ادراك عميق لكافة جوانبها، وهي بالتالى تتسع لدخول كافة الأطراف المحركة لعواملها وفواعلها، ومن ثم تحتاج إلى مناهج تشخيص تحليليه قادره على تحديد أي أنواع التوترات التي نواجهها، وكلما كان المنهج المستخدم في تشخيص التوتر مناسباً، كلما كانت قدرة متخذ القرار على التعامل مع التوتر مرتفعة، واهم المناهج المستخدمه هي:

- المنهج الوصفي التحليلي.
- المنهج الاستقرائي الإستنباطي.
- المنهج القياسي الرياضي الاحصائي.
- منهج دراسة الحاله.

- المنهج التاريخى.
- المنهج المتكامل للدراسات التطبيقية .

وفيما يلى عرض موجز لكل منها.

## اولاً- المنهج الوصفى التحليلى:

حيث يهتم هذا المنهج بالظاهره وفقاً لما وصلت إليه، أي يهتم بعلاقات الظاهرة الشكليه مثل: الحجم والقيمة والمعدل الذي خرجت اليه، وهو تناول وصفي شكلي للظاهرة دون التعمق نحو جوهرها، وبأعتبار أن الشكل العام للظاهرة دال عليها مؤكداً لتفاعلاتها المختلفة، والتي تتخذها وتقوم عليها، سواء في إطارها العام، أو في نطاقها الخاص.

فالارتباط العام الحادث بين وصف الظاهرة، وادائها، وشكلها العام الذي اتخذته، وماطرأ عليها من تعديلات وتغيرات، سوف يساعد على الفهم العام لها، فضلاً عن تحديد أفضل السبل للتعامل معها، ارتباطًا بالشكل والوصف العام الذي اتخذته وقامت عليه خاصة ان الشكل العام للظاهرة هو الذي تواجهه ويحدث، وه ما يتولى الأطراف المختلفة التعبير عنه، خاصة اذا ما ارتبطت مصالحهم بهذا الشكل الذي اتخذه التوتر، كما تداعت إليه الأطراف المتعددة، وفقا لقياساتها التي اجريت.

وهو منهج يقوم بتشخيص التوتر وفقاً للحاله والوصف العام والشكل الذي يأخذه هذا التوتر، سواء في ارتباطه العام الذي يأخذه، أوفى تعامله مع المجتمع الذي حدث فيه هذا التوتر، وبالتالي يهتم هذا المنهج بتوضيح ما يلى:

- شكل التوتر .
- ابعاد هذا التوتر
- القالب العام للتوتر
- الجوانب الخاصة بالتوتر
- القدرة على تحمل التوتر
- المعاملات والعمليات التي ساهم فيها التوتر

وكلما كان هذا المنهج ناجحاً في وصف وتحليل التوتر وتحديد عناصره وابعاده، كلما كان قادراً على اعطاء صوره جيدة له، وهو في هذا الاطار بالغ الحساسيه في وصفه للتوتر العام الذي حدث، وفي اعطائه صوره جيدة مشخصه لهذا التوتر، وتحليل عناصره الكاملة التي وصل إليها وتفاعل بها، واعطى الانطباع العام للظاهره في قياسها وسياقها الذي تعاملت به، وكذلك الجوانب الأساسية للتوتر الذي يتم دراسته وتشخيصه بشكل وصفى تحليلى يتفاعل مع الابعاد الأساسية له.

فالتوتر وفقاً لهذا المنهج الوصفي التحليلي مجرد ظاهره، وان لهذه الظاهرة ابعاد وجوانب شكليه يتخذها، وان لهذه الابعاد والجوانب أهمية خاصة في تشخيص التوتر.

ويعد هذا المنهج التشخيصى من المناهج الحاكمه لدراسات التوتر، واخذ مؤشرات اتجاهيه عامة عنه، سواء في إطار المظاهر العامة التي اتخذها التوتر، أو في نطاق المعاملات التي تمت اثنائه، والحاله التي بلغتها، وبذلك فإن قدرته على تشخيص التوتر وتوصيفه تظل مرتفعه ومعتمده بشكل كبير

## ثانيًا- المنهج الاستنباطى الاستقرائى:

يحتاج هذا المنهج إلى فهم عام واسع المدى، حيث لايكتفي هذا المنهج باجراء أي دراسة شكلية، بل يهتم بما وراء اللفظ والشكل إلى معرفة العوامل الكامنه التي لايظهرها الشكل، وهو ما يتطلب معرفة كاملة بما هو ليس ظاهر، وهو منهج يتجاوز اطارات العلاقات القائمه، إلى محاولة تفسير هذه العلاقات، والتعرف على من يملك المؤثرات الاتجاهيه التي تحدث، وبذلك يساعد على تفسير التوتر سواء في اطاره العام، أو في نطاقه الخاص، وهو لا يكتفي بالتعرف على الظاهره، ولكن يحاول معرفة كيف حدثت، وتحليل الاسباب، والوصول منها إلى سر العلاقات التي انشأت التوتر، ومعرفة كيف

يعمل ويكون، والوصول من خلال التحليل العلمى إلى علاقات جديده، لم تكن موجوده، وبالتالي يهتم هذا المنهج بالاتى:

- أسرار العلاقات المتداخله بين العناصر والعوامل المنشأه للتوتر.
- الأسباب الكامنه لحدوث التوتر والفواعل التي تنهض وراءه.
- تأثير الارتباط بين العوامل والعناصر الحاكمة لصنع التوتر.
- التشابكات الحادثه والقائمة وتأثيرها.
- المدى الذي بلغه التوتر استنادًا إلى عوامله الذاتيهة والخارجية.

وبذلك فإن التوتر يصبح ظاهره كليه، تم حدوثها كردود افعال لمجموعه من المؤثرات ذات الدلاله الاتجاهيه العامه، وهي في إطار التخطيط والتنظيم والتحفيز والتنسيق والتوجيه والمتابعه الجيدة، يتم التعامل معها، كما يتم استخدامها، حيث قد يستطيع متخذ القرار اعاده تحويل مسار التوتر، واستخدامه بشكل شامل ومتكامل لتحقيق من وجوده عده أهداف.

ويعمل هذا النوع من المناهج على استخدام كافة المكونات للوصول إلى علاقات جديدة استهدافية، وبصفة خاصة تلك المؤثرة على أحداث التوتر، وتحديد الارتباطات العلاقية الخاصة به.

وبالتالى فإن تدافعيه الحركة ووضوح الاتجاه، يعمل على تحقيق تحويل التوتر إلى عنصر فعال ايجابى يساهم في تحقيق الاهداف.

## ثالثاً- المنهج القياسى الرياضى الاحصائى:

وهو منهج كمي يستخدم المعادلات الرياضية لتفسير التوتر خاصة ان دراسات عمليات التوازن الادائى للسلوك الانسانى، قد اشارت إلى ان سلوك الفرد هو محصله لعده عوامل ارتباطيه، وإن مكونات هذه العوامل هي التي

تحدد نمط هذا السلوك، سواء كان هذا الفرد خلال عمله ووظيفتة، وأداءه التشغيلى قد استطاع التكيف مع التوتر الحادث، أو قهره هذا التوتر وأدى إلى حدوث مشاكل واضطرابات، وهو ما يحتاج إلى إبراز ووضوح كامل، خاصة ان الكميات التي ادت إلى تصاعد التوتر واحداثه يجب احصائها ودراستها ووضعها في إطار التوازنات الحركية الكمية التي تحدث، وتؤدى إلى إيجاد التوتر.

ووفقاً لهذا المنهج فإن التوتر خاضع بالكامل لمعادلة السلوك الانسانى، وهي معادلة توازنية كمية، تحاط بالعديد من العوامل التي تؤثر عليها، وبالتالي فإن الاحاطة بالوضع التوازنى العام للانسان، سوف يساعد على فهم سلوكه، وكذلك فهم الاشياء المؤثرة على هذا السلوك، ومعرفة كيف يمكن التأثير على هذا الفرد، وهو ما دعا إلى فهم كامل لتوازنات السلوك من أجل الوصول إلى تكيف حقيقى للفرد مع الاوضاع المعيشية التي يحتاج اليها، وأدى إلى خروج سلوكيات متكيفه مع هذا التوتر وبالتالي فقد استخدمت معادلات التوازن الانسانى، في تفسير سلوك هذا الانسان، وتحديد علاقات التكيف، وكيفيه التأثير على هذا السلوك بتغير اطراف المعادلة، وبالتالي فإن ضمان توازنات هذا السلوك يعود إلى المكونات الادائيه له.

**وهو ما يمكن اشتقاقه من المعادلات التوازنيه الاتيه:**

توازن الإنسان = الرضا والاقتناع بما حققه .

الرضا = القدرة × الرغبة = الانجاز.

الإنجاز= الكم المادى والعنوى الذي بلغه الفرد .

حيث ان أي تغيير في الكميات المكونه لمعادلة السلوك، سوف يؤدى بالضروره إلى تعديل وتغيير السلوك، وهو ما يفترض اداءاً ووجوباً تعديلاً في مكونات المعادلة الكميه الحاكمه للسلوك الانسانى، وهو ما يحدث بالفعل

التوتر، سواء بإدخال تغيرات الأمال والطموحات والاهداف، أو ادخال عناصر الخوف والتهديد بفقد ما تم تحقيقه.

## رابعًا– منهج دراسة الحاله:

حيث يتم النظر إلى التوتر على كونه "حالة دراسية" قائمة في ذاتها، وتحتاج إلى دراسة فعاله، وبصفة خاصة مقارنة هذه الحالة بحالات أخرى من حيث الزمن والحركة والتفاعل والمناخ المحيط، فضلاً عن المحتوى العام للظاهرة وحكمها الذي يتم معرفته والتعامل معه .

وهو منهج عالى الفاعلية في تشخيص التوتر، حيث يرى أن التوتر بطبيعتة حالة فردية، ترتبط بفرد بذاته، وهي حاله قائمة فيه، تتعامل مع اوضاعه وظروفه الخاصه، وهي تؤثر عليه، ويتخذ تأثيرها شكل سلوك معين نتيجة لوقوعه تحت ضغط التوتر القائم، وهي في هذا النطاق تعامل مع العوامل والعناصر العامة والخاصه القائمه في هذا النطاق والسلوك، وهو أكثر المناهج استخداماً في دراسة التوتر، حيث أن التوتر حاله فردية قائمه بذاتها، وبالتالي فإن دراستها كحاله مستقله تحتاج إلى اخذ كافه:

- العوامل
- الجوانب
- الابعاد
- الرؤى والأبعاد المستقبلية
- الاتجاهات
- مولدات الضغوط
- الفواعل الأساسية
- التفاعلات الرئيسية

وأي الأدوات التي يتم استخدامها قد أسهمت اسهاماً مباشر في إيجاد التوتر الذي يحدث الان، وهو ما يستدعى فهم وأدراك عميق لكافة هذه العوامل واخذها جميعاً في الحسبان، وبالتالي ياتى العلاج وفقاً للتشخيص الدقيق للتوتر الذي يتم دراسته.

وتعد دراسة الحالة دراسة شاملة ومتكاملة لكافة الابعاد والجوانب المتصلة بها، فهى تأخذ في إعتبارها حميع العوامل الأساسية والفرعية، وهي تأخذ في إعتبارها أيضا الظروف والأوضاع المحيطة بها، وبالتالي يأتى تشخيصها بالغ الدقة.

## خامساً- المنهج التاريخى:

يحتاج المنهج التاريخى إلى تتبع فعال للمؤثرات التي حدثت للتوتر، وهو ما يستدعى متابعة جيدة لتاريخ نشأته، وتتبع كامل لمسيرة التوتر، والأخذ في الاعتبار كافة الظروف والعوامل المصاحبة له خلال هذه المسيرة.

وهو منهج دراسي بطبيعته، حيث يقوم بدراسة التوترات التاريخية، وما فيها، والوقوف على كافة العناصر التاريخيه التي تمت مع التوتر، سواء في اجماليها العام، أو في تفاعلاتها الخاصه، وما أسهمت به كل منها في الوصول بالتوتر إلى ما وصل إليه.

وهو منهج ذو طبيعة دراسيه حيث يهتم بالعوامل والعناصر التاريخيه التي تعاملت مع التوتر منذ نشأته، وتحليل اسبابه، ومعرفة عناصره، وتحديد أي القوى التي ساهمت بفاعليه في تكوين هذا التوتر ويستخدم هذا المنهج بشكل رئيسى في التعرف على مافى ظاهره التوتر، وما الذي أسهم في وصولها إلى هذه النتائج المترتبه عليه، وبصفه خاصة ما احيط بهذه الظاهرة من عوامل وظرفيات، وهو ما قد يساعد أيضا في تفسير الظواهر الحالية، وتحديد أفضل السبل للتعامل معها في ضوء الخبرات الماضيه.

فالتاريخ كثيرًا ما يعيد نفسه، وهو ما يحدث بالنسبة للتوتر، حيث كثيرا ما تؤدي ذات الظروف إلى حدوث توتر معين، وهو ما يؤدى بالتالى إلى التعرف على كل من:

- اسباب التوتر الذي تواجهة.
- العوامل التي دفعت إلى ظهوره.
- الاشكال المختلفة من الضغوط.

وهو ما يتطلب فهما ووعيا كاملا بالاوضاع العامة الحاكمة والمتحكمة لصناعة التوتر والاساليب المختلفة التي اتبعت في علاجه، وردود الافعال التي تمت.

## سادساً- المنهج المتكامل للدراسات التطبيقية:

وهو واحد من أكثر مناهج البحث إستخدامًا في الدراسات التطبيقيه، حيث يقوم باستخدام جميع المناهج السابقه وتحويلها إلى أدوات له، أي إنه يحول هذه المناهج البحثيه إلى أدوات يستخدمها بشكل شامل، حيث يقوم :

- بدراسة ما في ظاهره التوتر من خلال أدوات المنهج التاريخي.
- دراسة وتحليل ظاهرة التوتر التي يواجهها لتشخيص جوانبها وابعادها من خلال المنهج الوصفي التحليلي.
- دراسة أسباب التوتر والعلاقات التداخليه والعناصر المتشابكه التي أسهمت في إيصاله لما هو عليه من خلال المنهج الاستقرائى الاستنباطى.
- دراسة العوامل الكميه القياسيه الاحصائيه وفقاً ومعادلات توازنات السلوك الانسانى بمعرفة المنهج الكمى القياسى التحليلى الرياضى الاحصائى.
- دراسة التوتر القائم كحاله دراسيه تأخذ في معطياتها كافة العناصر والعوامل المسببةلهاوفقا لمنهج دراسة الحالات.

وبذلك تأتى دراسة المنهج المتكامل للدراسات التطبيقية شاملة ومتكاملة وتفاعلية، وهي دراسة تأخذ في معطياتها وجوانبها الكثير من الجوانب، كما انها تأخذ أيضا الاشكال المتوعه لها، سواء في الاطار

الكمى أو الاطار النوعى ويأتى التكامل من خلال هذا المنهج التطبيقى من خلال ما يحدثه من قدرات دراسيه متخصصه ومتنوعه، وبالتالي يساعد على التشخيص الناجح والناجع للتوتر، ويعطى دلالات خاصة اتجاهيه له، كما يعطى أفضل الطرق والادوات للتعامل معه، فضلاً عن ما يضيفه من خلال الوسائل الابتكاريه التي يضع لها هذا المنهج الكثير من اهتمامه عند تحليل ظاهره التوتر.

إن هذه المناهج الأساسية هي مناهج تحليلية فعاله، ومستخدمة ومجربة وهي أيضا مناهج متخصصة في تشخيص التوتر الذي تواجهه، وتحتاج من الخبير المتمرس إلى بذل كافة الجهود التي يقتضيها التوتر الذي يواجهه، وهي ما يرتبط ارتباطا قويا بالاوضاع المختلفة التي يلفها التوتر.



# المبحث السابع

# أنـــواع التـــوتـــر

خلق الله سبحانه وتعالى التوتر أنواع متعدده، تختلف عملية الإحساس بها من فرد إلى آخر، كما جعل ذات التوتر يمر بمقاييس مختلفة ومتنوعة لدى الفرد الواحد ، وجعل إحساسه به متبايناً مع اختلاف مرور الوقت، وبالتالي فإن التوتر يحتاج إلى دراسة وتحليل في كافة الاوقات، وما كان يراه الفرد محتملاً قد لا يراه ذات الفرد محتملاً في وقت آخر، أو مع اختلاف ظروف الفرد واختلاف معايشه وتختلف الابعاد الخاصه به، ومن ثم فإن التوتر يتخذ انواعاً واشكالاً مختلفه، وكل منها فاعل، ومتفاعل، وهو في حركة وزياده دائمه ومستمره، وفي تفاعل ارتباطى قائم، يدفع بقوى تشد معها الإحساس العام بها ، ومن ثم فإن التوتر رغم خصوصيته القائمه لكل فرد ، إلا ان هناك توتراً جمعياً عاماً يجمع العديد من الأفراد ويحتويهم، وبالتالي فمنهم في علاقه شد وجذب، وبشكل تتدافع عناصره وعوامله، وتعطى الابعاد الكليه للحركة العامة الجمعيه، وهو ما يشكل انواعاً من التوتر القائم، خاصة ان أدوات المخاطبه الجمعيه تؤثر على حركة الاستجابات المتعدده له.

فالتوتر ليس نوعاً واحداً ، كما إنه ليس نوعاً وحيداً ، وهو بالتالى يخضع إلى عملية الإحساس به، والشعور بضغوطه، كما يختلف المتلقى له اختلافاً كبيراً حسب قياسات ضغوطه ومقدار تحملها، وهو ما يدفع إلى الارتباط الادائى ما بين التوتر، وما بين الحركة الفاعله للانسان، سواء في اطاره الجمعى والمجتمعى العام، أو في نطاقه الفردي الخاص، ومن ثم فإن مسار التوتر ودرجه ضغطه ارتبطت بانواع متفاعله من المؤثرات الادائيه اهمها ما يلى:

- الضغوط الاجتماعيه.
- الضغوط السياسيه.
- الضغوط الاقتصاديه.
- الضغوط الثقافيه.

- الضغوط الانسانية.
- الضغوط الحضارية.
- ضغوط العمل.
- ضغوط الحياة.

حيث تتعدد أنواع التوتر وتختلف وفقاً والنظره اليه، سواء في إطار الحاله الموضوعيه له، أو في نطاق التدخلات التي تتم فيه، والتعديلات الاجرائيه التي تتم عليه، أو في نطاق الظواهر والمظاهر التي تتخذها اوضاعه، والتي قد تحدثها الابعاد المتباينه للتوتر، والتي قد تتم وتحدث من وقت إلى آخر، وهي عملية وان اختلفت في مقاييسها وارتباطاتها العامة والخاصة، إلا أنها أيضًا تأخذ ابعاد وجوانب لها معالم محددة العناصر والعوامل العامة للتوتر، وكذلك التي تحد من قوة وسيطرة هذا التوتر، أي تلك القوى العالقه والعائقه للتوتر، ومن ثم فانه أصبح واضحاً كيفيه التعامل معه، ووضع إطار عام وجيد ومقدمة لكيفية معالجتة، وبذلك فإن معرفة كل نوع من التوتر، وتحديد خصائصه العامة الاجمالية، وتحديد الابعاد التي يتضمنها، ومعرفة وقائعها، سوف يساعد على هذه المعالجه، وهو ما يحتاج معه الأمر إلى فهم عميق لظاهرة التوتر، والذى تتحدد انواعه العامة على النحو التالى:

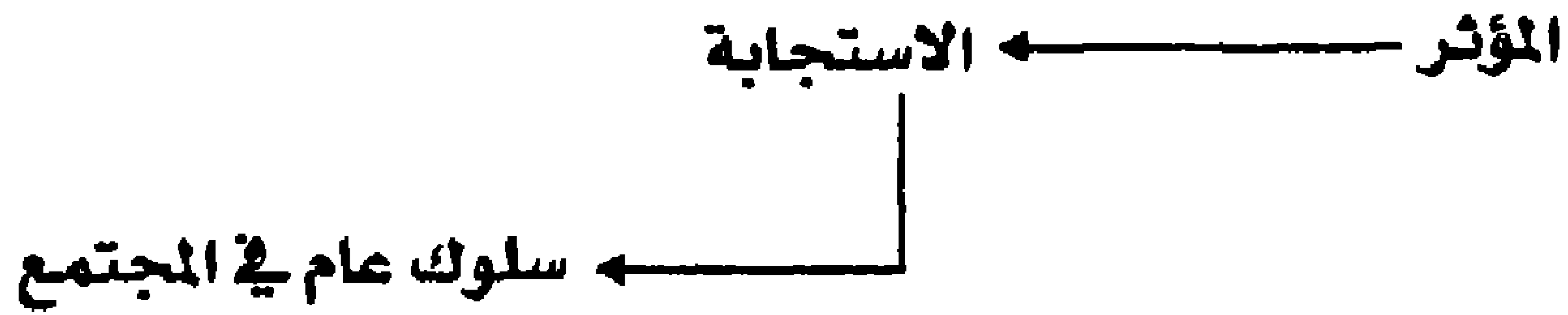
## اولاً- وفقاً للمنظور العام للتوتر:

يساعد المنظور العام للتوتر على الرؤيه الشاملة لكافة أوضاعه، وعلى الاحاطه به كاملاً، وبصفه خاصة عندما تكون ظاهره التوتر تصيب المجتمع ككل، ولا تفرق بين اياً من افراده، وان كان ذلك يتم بدرجات متفاوتة ومختلفه، وهي في ذلك تؤسس علاقه ارتباطية بمجتمع معين، خاصة عندما تكون الابعاد الكليه وخصائص هذا المجتمع متجانسه ومترابطه، حيث تحدث فيه هذه الظاهره، والتي تحدث فيه مخاطبه هذه الخصائص الواحده

التي تجمعه، وتجتمع معه، ويتفق الجميع عليها، كما يرتبط الجميع بها، ويؤسس كل منهم مدلوله قياساً عليها حيث تنقسم انواعه إلى الانواع الاتيه:

(١) توتر عام كلي مسيطر على جميع أفراد المجتمع، حيث يخضع التوتر لتوجه عام، وهو توجه يؤتى تأثيره في المجتمع ككل، ويأخذ شكل اتجاه عام حاكم له، فاعل فيه، ومتفاعل معه، وهو ما يحتاج إلى تحديد ارتباطاته الكليه التي يتعامل معها، خاصة قضايا هذا المجتمع، والوحده الفكريه الثقافيه المؤثره عليه، ورأى العناصر التي اذا ما خاطبها تتفاعل معه، وتحدث هذا التوتر العام الذي تنشأ وتسيطر ابعاده ومتطلباته على المجتمع بشكل كلي وفعلى، وهو ما يحتاج معه إلى تحليل الإستجابة والمؤثر، والذى يتم تناوله على الشكل التالى:

شكل كيفية حدوث التوتر




ومن ثم يخضع المجتمع للافعال وردود الافعال الحاكمه له، سواء في إطار العلاقه الارتباطيه القائمه داخل المجتمع، أو في نطاق الأحداث المتصاعده له، والمؤثره فيه، والمتأثره به.وهو ما يتم مشاهدته من خلال التوترات التي تنشئها كل من الاتى:

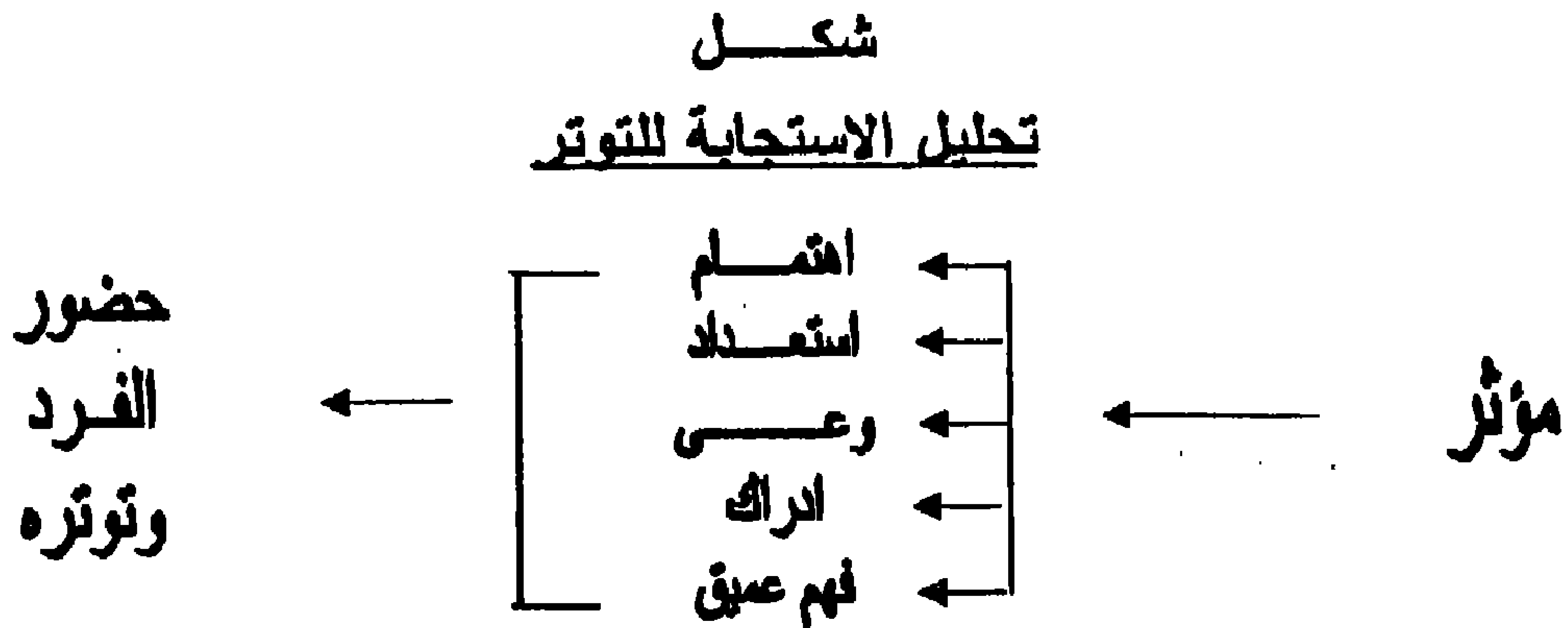
- الخوف المجتمعى العام والرعب الذي يصيب المجتمع.
- التحدى وركوب التحديات المجتمعيه بشكل عام.
- الطموح المجتمعى العام للمجتمع ككل.

وكلما كان التوتر عاماً، وضغوط المتتالية لا تفرق بين الافراد ، كلما كانت العلاقات المتداخله له مؤثره وفعاله على المجتمع ككل.

(٢) توتر خاص جزئى له سيطرة تناسبيه على بعض الافراد ، وبصفه خاصة عندما يرتبط هؤلاء الأفراد ببعض القضايا الخاصه بهذا المجتمع، ويشكل هذا الأمر استجابه قويه لدى هؤلاء الافراد ، وقد يدفعهم إلى القيام بعمل معين، أو سلوك بشكل معين، أو الارتباط الدائم لهم في هذا الاطار والنطاق، وهو ما يستدعى وعياً وحضوراً فعلياً للتوافق العام لهذا الفرد، حتى تكون استجابته جزء من التفاعل الحيوى مع هذا التوتر الذي يأخذ الشكل التالى:

شكل

تحليل الاستجابة للتوتر




وكلما تفاعلت الأحداث وانتقلت التأثيرات والسلوكيات الفرديه المتصاعده، كلما كانت الحوادث رد فعل طبيعى للسلوك الخاضع للتوتر.

## ثانياً – وفقاً للنطاق الجغرافى المسبب للتوتر :

يعيش العالم الآن في ضغوط حاده مولده للعديد من التوترات، سواء ما بين احلاف وتحالفات دفاعيه، أو ما بين وحدات تتخذ من الهجوم خير وسيله للدفاع، أو ما بين ضربات استباقيه وقائيه موجهه لمصادر التهديد التي تظهر، وكلما كان التوتر حضوراً ووعياً للذهن بالابعاد التصادميه المختلفة له،

كلما كان هذا التوتر تعبيراً عن الاوضاع التي وصل اليها، خاصة أن مجريات الأحداث تكشف عن أسباب هذا التوتر، وتعطى له مبررات قويه لتواجده.

حيث ينقسم إلى الانواع الاتيه:

(١) توتر ناجم عن أسباب داخليه، أي يعود إلى أسباب خاصة بالكيان الإداري الذي صنع له التوتر، وتدور هذه الأسباب حول ذاته واعماله ونظمه، وعن العوامل الداخليه الخاصه به، ويدخل في هذا النوع من التوترات كافة أنواع التوترات الداخليه بما فيها، التوتر الذاتى للفرد الذي قد يحدث له التوتر، وكلما كانت أسباب التوتر ذاتيه كلما كان تاثيرها على ذات الكيان متعاظمه، وتحتاج إلى وعي ادراكى شامل وعام للتعامل معها، خاصة ان هناك دائماً تباين واضح ما بين تأثير التوتر الذاتى التكوين، وما بين غيره من التوترات التي تحدث.فعلى سبيل المثال، كلما كان التوتر العام الذاتى ناجم عن قوة متعاظمه لامتلاك قوة مدمره فعالة، أو الحصول على قوة خارقه، كلما كان هذا التوتر متحققاً.

(٢) توتر ناجم عن أسباب خارجيه، والتي تنشأ عن البيئه الخارجيه المحيطة بهذا الكيان الادارى، وتأتى ضغوطه المتنوعه منها، والتي تشكل في النهايه ضغطاً على سلوكه، وعلى تصرفات هذا الكيان، خاصة ان القوى التوازنيه الخارجيه كثيراً ما تقوم بأعمال تدفع إلى التوتر، كما انها تصنعه وتحيط به أعمالها التي تقوم بها، وبالتالي فانها تميل إلى تصدير التوتر إلى الخارج، وبصفه خاصة عندما يكون التوتر الخارجي انعكاساً لاوضاع وظروف داخليه معينه، أو كانت هذه القوى مؤثرة تأثيراً قوياً، وتعمل في هذا الاطار الخارجى المتعاظم وسط تيارات وضغوط متواليه، وهو ما يجعل التوتر محققاً لكافة اهدافه، وبصفه

خاصة ان التوتر الناجم عن ظروف خارجيه يتم توليد ضغوطه من مصادر متعدده، وهو ما يجب لفت النظر اليه، والاحتراس منه في التعامل مع هذه الابعاد والجوانب الارتكازيه.

## ثالثاً– وفقاً للمدى الذي يتم الوصول إلية:

خاصة مقدار قوة وشده الضغوط التي تنشىء التوتر، أو تلك التي تولد وضعاً حرجاً ومأساوياً للكيان الإداري المصنوع له التوتر، وهو ما يتعلق بقوة التوتر، ومقدار الضغوط التي يولدها كل نوع منها، سواء في إطارها العام أو في نطاقه الخاص، حيث تنقسم أنواع التوتر إلى الانواع الاتية:

(١) توتر جامح شديده القوة يجعل الكيان الإداري خاضع لتياراته، ومؤثر على عمله وسلوكه بشكل كبير، بل قد يؤدى إلى الاطاحه به وزعزعه استقراره وامنه، وهو توتر عالى الفاعليه والضجيج، والتأثير الذي يحدث منه لا يقف امامه شىء بل يجتاج كل شىء، ويصل إلى تحقيق أهدافه التي وضعها، كما إنه لا يحده قيد أمام حركته الفاعله التي وصلت إلى أعلى درجات الاجتياح، واهم نموذج لهذا التوتر التوترات والانقلابات العسكريه، والمعارضات الشديده القوة والتأثير الانقلابى العنيف على نظم الحكم الخ. أو التوتر الناجم عن ردود افعال متباينه، خاصة تلك التي تحدث نتيجة قرارات عنيفه، مثل الغزو العسكرى والاحتلال لدوله من الدول، وعمليات الاساءه العمديه للرموز المقدسه، وعمليات الاحتجاج بضرورات الحياة، وإن لها وجود أساسي.

(٢) توتر معتدل، أي هو التوتر الذي يتم صنعة للكيان الإداري، ويحتمله، ويعمل في إطار توجهه الذاتى، حيث يستجيب الكيان الإداري لضغوطه، ويسلك السلوك المطلوب الخاص به، خاصة اذا ما كان التوتر ايجابياً وفعالاً، وهو بالتالى يتخذ السلوك الموجه من خلال هذا التوتر الذي يتم

القيام به، خاصة ما يتصل به من اعمال ايجابيه، مثل القيام بالانشطه الاقتصاديه الهامه، واذكاء غريزه النمو، ورفع معدلات الانتاج والانتاجيه، والوصول إلى القياسات الرياضيه، والحصول على الجوائز الخ وهو توتر يعد ايجابياً وفعالاً ومنتجاً ومؤثراً، وهو يحتاج إلى فهم عميق من أجل استخدامه للبناء، خاصة ان مثل هذا التوتر قد يأتى نتيجه التبادل في المواقف والاراء والافكار، وهو ما يحدث عندما تتواجه قوتان عالميتين شديدى التأثير، احدهما تتعامل بغطرسه زائده، والاخرى متطلعه فارضه ذاتها وتأثيرها، وما بين شد وجذب، وما بين امتداد وانحسار يحدث التوتر.

(٣) توتر ضعيف وهو توتر هامشى غير مؤثر بدرجة كبيرة، وان كان تأثيره يأخذ شكلاً متفاوتاً، ولكنه في النهايه يخضع لدرجه من درجات السلوك الخاص بالكيان الإداري تجاهه، وهو ما يتصل بالاعمال التي تخاطب الخصائص الذاتيه للكيان الإداري مخاطبه عامة فيه، وتدفع إلى ظهور خصائص جديده لديه، ومحركة فيه دوافع عامة وخاصه للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، في ضوء المشاركه والتعاون مع غيره من الافراد، أو في ضوء المصالح الحيوية التي تربط بينه وبينهم، خاصة ان هذا التوتر يجد انسجاماً مع:

- التوتر الطائفي.
- التوتر الانتقائي الانتمائي.
- التوتر الجمعي العام.

وكثيرًا ما يتم إستيعاب التوتر الضعيف، وكثيرًا ما يتم استخدامه في حياتنا اليومية، والتي لاتخلو أبدا منه، وهو ما يرتبط تفاعلاً بنمط هذه الحياة، وبما يحدث فيها، سواء في حياتنا:

- العملية التشغيلية التي تتم في أعمالنا.
- المعيشية الارتباطية التي تتم في أسرتنا.
- الاجتماعية المتصلة بقضايا المجتمع الذي تعيش فيه.

وكلما كان الكيان الإداري قويًا ومتماسكًا، كلما استطاع التفاعل مع ضغوط التوتر، وسيطر عليه، وأستخدم فاعلياته بشكل كبير منظم.

## رابعًا- وفقاً للأسباب التي تحدث التوتر:

حيث تتحرك هذه الأسباب وتتفاعل وتأتى تأثيرها على حركة الاشياء، خاصة ان هناك دائماً تصوراً عاماً ان التوتر وليد اسبابه، وان لكل سبب من هذه الأسباب قوة دفع تعمل على أحداث هذا التوتر، حيث تتنوع وتتعدد أسباب التوتر، وتختلف من كيان إداري معين إلى كيان إداري اخر، وتختلف من شخص إلى اخر، كما ان التوتر المستهدف يكون عاده ما يربط بين أسبابة الظاهره، وما بين دواعيه الخفيه، وهو أرتباط كثيراً ما تقوده المصالح، والرغبة في الاستحواذ والتملك، كما أيضا تقوده الاطماع الخفيه غير المعلنه نحو السيطرة على الاخرين، وبالتالي فإن أسباب الضغوط الاداريه عاده ما تدور حول الاتى:

- أسباب ودواعي اقتصادية تتصل بالتكلفه والعائد، وعمليات الحصول على المنافع المتحققة عن ذلك، أو درء الخسائر والتكاليف المترتبه عليه الخ .
- اسباب ودواعى سياسيه تتصل بالحمايه والامن والانتخابات وفق التمثيل ودواعى النخبه والتعبير عن الاراء وديمقراطيه الحوار الخ.
- اسباب ودواعى اجتماعيه تتصل بعلاقات الجوار، والعلاقات الاجتماعيه والتقاليد والعادات والاعراف، والنظم والمسارات الاجتماعيه الحيوية الخ.

- اسباب ودواعى ثقافيه تتصل بالعلاقات الثقافيه، وعمليات المعرفه، وحق القراءه والحيازه الثقافيه، وانتقال المعلومات، وتداولها الخ.
- اسباب ودواعى امنية قائمة على علاقات الامن والحماية والوقاية، سواء الذاتية، أو غير الذاتية، ومدى الارتباط القائم ما بين الجريمة والفساد، وطرق المواجهه المحددة لكل منهما.
- اسباب ودواع عسكرية، وعمليات الغزو والتهديد به، وعمليات الوصول إلى التفوق العسكرى، وقوة النيران، وحيازة الاسلحة واجراء المناورات المختلفة.
- اسباب ودواعى انسانيه، تتصل بسلوك الانسان، وعمليات اشباع احتياجاته ورغباته، وعمليات اشباع دوافعة ومحفزات حركتة ومرامية، والوصول إلى تلبيه متطلبات حياته المعيشيه الخ.

وعادة ما يشترك أكثر من سبب واحد في أحداث التوتر، سواء سلمنا بهذا ام لم نسلم، فالدواع قد تكون دافعة لمزيد من العلاقات الإنسانية المتوتره لمتخذ القرار، أو قد تكون عوامل مساعده على أحداث هذا التوتر، ومن ثم يمكن تقسيم أسباب التوتر إلى نوعان اساسيان هما:

**النوع الاول:** أسباب أساسية رئيسية فاعله في أحداث التوتر.

**النوع الثانى:** أسباب ثانويه مساعدة على أحداث التوتر.

ويعمل كلا السببين (الأساسي والمساعد) على أحداث التوتر، وعلى تصعيده، سواء بتوالى الضغوط، أو بإدخال أي من هذه الأسباب والفواعل المتحققة للتوتر

وكلما كان متخذ القرار جيداً متمرساً في التعامل مع هذه الاسباب، كلما كانت قدرته مرتفعه ومؤثره على هذا التعامل الحيوى مع ضغوط التوتر المتصاعد، خاصة وان هذه الضغوط كثيراً ما تشكل الملامح العامة للعلاقات

التبادليه التأثيريه لعمليات التوتر العام المتصاعده، وهو ما يحتاج إلى وعي كامل ومتكامل للتعامل معه، كما يحتاج أيضا إلى فهم كامل لكافة جوانبة وابعاده، وفي الوقت ذاته إيجاد المدخل الهادئ المنظم لامتصاص التوتر، واستيعابه

## خامساً– وفقاً لمصادره المولدة للضغط:

أي أن لمصدر الضغوط المتحقق للتوتر وتحقيق الارتباطات الدافعة له، دور هام في احداثه، وبالتالي فإن معرفه هذا المصدر وتحديد مقدار قدرته على توليد الضغوط، يساعد على معرفه التوتر، وتحديد ابعاده، حيث يتم هذا النوع من التوترات وفقاً لمعادله توازنيه اتجاهيه عامة تعمل على إيجاد الضغط وتوليده بشكل متوالى، حتى يمكن للتوتر ان يعمل اثره ويحقق اهدافه، وينقسم التوتر إلى الانواع الاتيه:

(١) توتر حيوي ذاتى النشأة والتوجيه، يتم إيجاد وفقاً لعوامل ذاتيه خاصة بالفرد ذاته، وتحدد هذه العوامل في اتصالها العام ومكوناتها الخاصه الدرجات التي يتخذها هذا التوتر، خاصة أن عوامل النشأه تتصل بذاتيه الكيان الاداري، ومقدار القدره على تحمل الضغوط المتولده، والفاعله فيه والمتفاعله معه.

(٢) عناصره خارجيه ومؤثراته وبواعثه العامة خارجيه، أي خارج الفرد ذاته، ويتم التعامل معه وفق العوامل الخارجيه المؤثره على توليده، وعلى احداثه بشكل يؤدى إلى توليد قوة الضغط المتولده والمنشأه للتوتر.

(٣) توتر يجمع بين النوعين السابقين معاً، أي ان يكون له عناصر ذاتيه واخرى خارجيه، وهو ما يتطلب اجراء تحليل دقيق للعلاقات التبادليه التأثيريه العامة والخاصه للوقوف على التفاعل الحيوى ما بين ما هو ذاتى وداخلى التكوين، وبين ما هو خارجى التكوين وكثيرًا ما يتم الأخذ في

الاعتبار ردود الافعال الواقة على أحداث التوتر وهو ما يتم قياسه وتحليله بشكل متزامن، وهو ما يتطلب رسم السيناريوهات المتعددة التي ترسم بدقة، واخذ ردود الافعال في الاعتبار، خاصة إن الاقتراب من حواف الخطر والتهديد المتصاعد به، والقيام بتجربة قياسيه محدده، سوف يدفع إلى التعامل مع التوتر الناجم.

## سادساً- وفقاً لشكل صناعه التوتر:

أي أن هناك تأثيراً قوياً لشكل صناعه التوتر، دفعت إليه عوامله، وارتبطت به فواعله، واحدث كل منها تأثيراً قوياً في الشكل العام للتوتر الذي يتم، حيث ينقسم إلى الانواع الاتيه:

(١) توتر مصنوع ذاتياً، وعلينا تصديره وفقاً للاليات الخاصه بذلك.

(٢) توتر تم صنعه لنا ومستورد من الخارج، وعلينا ادارته، وبالشكل الذي يفقده تاثيره السلبى علينا.

وكلما كان التوتر قوياً عنيفاً في ضغطه، كلما كانت الاستجابة له عاليه، حتى ولو أدى ذلك إلى الخروج عن المألوف والمعتاد، فالارتباط قوي ما بين:

**المسبب ←—— التوتر ←—— الاستجابة**

خاصة أن القوى الدولية ليست دائما في درجة الوعي والادراك بحقائق الصراع الدولى، كما انها كثيرا ما تخضع لضغوط محددة تمارس في الخفاء كما ان قوى عديدة أخرى فاعلة تعمل تأثيرها في معالجة التوتر مثل:

- قوة الرأى العام.
- خوف الاجهزة الامنية.
- تفاعلات الدول ومصالحها.

- حجم الاضرار والخسائر والتكاليف.
- حجم المكاسب والعوائد المحققة.

وغيرها من العوامل المرتبطة بظرفيات المكان والزمان، وظروف كل طرف من الأطراف الدولية.

وكل هذه القوى تحقق التوتر بدرجه من الدرجات، كما أنها تساهم في تحقيق الإستجابة وفقاً والمقاييس النفسة والعلاقة الدافعة للحفاظ على التوازن الحيوى للانسان الواقع عليه ضغط التوتر.

وكلما كان الإنسان متفهماً للعلاقات التبادليه التأثيريه الحاكمه بين الأطراف والكميات، كلما كان درجه وضوح التوتر مرتفعه، وكلما كانت أنواع التوتر أيضا واضحه بشكل كبير، ويصفه خاصة إن كل نوع من أنواع التوتر يحتاج إلى تعامل خاص معه، حتى يكون مؤثراً في الارتباط القاعدى الخاص بهذا التوتر.

لقد أصبح مفهومًا أن التوتر لم يعد امرا محدودا يستهان به، بقدر ما أصبح امرا فعالا قياسه وحساب درجات تصاعده.

حيث أن هناك درجات قياسيه للتوتر تضيف ابعاداً جديده لحركة معاملاته، وتفاعلاته الاتجاهيه العامه، وهي حركة متفهمه ليس فقط لابعادها وجوانبها الارتكازيه، ولكنها أيضا حركة فاعله ومتفاعله، تؤثر وتتأثر بالدوافع و الأسباب التي اتت بهذا الضغط المتولد عن التوتر، وكذلك المولد له، والذى يتحول بمضى الوقت إلى عنصر فعال في أحداث أنواع الإستجابة المطلوبه، سواء بشكل عام كامل، أو كانت بشكل إستجابات جزئيه، أو متحوره عن الإستجابة المطلوبة.

إن هناك أنواع أخرى عديده من التوتر، بعضها يحتاج إلى فهم عميق الجذور لخطورته، والبعض الآخر يحتاج إلى وعي ادراكى شامل لاهميته، وهو ما سوف يحتاج مننا إلى العرض لبعض منها من خلال هذا المرجع الاساسى.

كما يهمنا هنا أن ننوه إلى ان أنواع التوتر ليست ثابته بصفه اساسيه، بل كثيراً ما تبدل، وتحل محلها محل الاخرى وتقوم بادوارها المتعددة.

لقد تعاملت اطراف عديده مع العديد من أنواع التوتر، بعضها نجح في التغلب عليه واخضاعه، والبعض الآخر لم ينجح في ذلك، بل واستجاب لما تمليه عليه الضغوط الناشئه عن التوتر وهو ما ينقلنا إلى دراسة كيف يحدث التوتر في المبحث التالى:



# المبحث الثامن

# كيف يحدث التوتر؟

يحتاج الباحث المتخصص إلى تحديد الطرق التي يسلكها التوتر في مساره العام، حيث لا يحدث التوتر عشوائياً ارتجالياً ، وإن كان يبدو كذلك، وهو توتر مصنوع يستهدف العديد من السلوكيات العامه، سواء الضاره أو المفيده، وبالتالي فإن كثيراً ما يتم التخطيط لتنفيذ هذا التوتر، وهي عملية تتضمن الحشد والاعداد الجيد لكافة العناصر، والعوامل من أجل أحداث التوتر، وفي الوقت ذاته ضمان الارتباط الادائى لتفاعلاته المؤكده التي تحث وتحدث السلوك المطلوب.

وهو ما يؤكد أن التوتر لايحدث عشوائيا ، بل يتم صناعته بدهاء وذكاء حتى يبدو عشوائى، خاصة ان قوى الصنع لاترغب في الظهور، كما انها لاترغب في ان تعطى الكيان الإداري المصنوع له التوتر في التحرك عكس ما هو مرغوب أو مطلوب.

وهو ما يؤكد إنه عندما يحدث التوتر تتفاعل العديد من العوامل التي يخاطبها لتقوم كل منها بالسلوك المستهدف، خاصة وان هناك كثير من العناصر التي تشترك مع بعضها البعض للقيام بهذا السلوك المطلوب وفقاً للتوقعات، ووفقاً للضغوط المتولده التي تحدث من وقت إلى آخر، وهو ما سوف يتم ملاحظته من عمل أدوات أحداث التوتر وفقاً للاليات التي يتم بها ، سواء كانت هذه العمليات التي تتم عمليات استهدافية متكاملة لصنع التوتر، أو كانت عمليات خاصةارتباطية يحتاج إليها وتتم في عمليات الصنع الذي يحدث ويتم.

فعمليات صنع التوتر تتضمن التعامل مع العديد من الثوابت والمتغيرات التي تتلاحق في كل مرحلة من المراحل التي تحدث فيها ، خاصة أن التوتر يتم صنعه وفقا لمراحل ثلاث اساسية هي :

- مرحلة الإعداد لصنع التوتر، واختيار المداخل الرئيسية التي يتم ادخال عوامله من خلالها إلى الكيان الإداري المستهدف، وأصابة، هذا الكيان بالمؤثرات المحدثه للتوتر.
- مرحلة حدوث التوتر، وظهور اعراضه على الكيان الإداري المستهدف، وشعور هذا الكيان بالاعراض العامة المؤثرة لهذا التوتر، ونمو الاعراض العامة المؤثره بشكل متصاعد حاد وفعال.
- مرحلة التوافق أو التعارض مع اعراض ومظاهر التوتر، وهو ما سوف يتم تحديده وفقا للحسابات المختلفة الخاصة بالكيان الادارى، واختيار الاساليب العامة المؤثره في تحديد هذه التوجهات العامه، ومتابعه مدى نجاحها في اقزمه واقلمه أو زيادة هذه المظاهر والأعراض.

ومن ثم فإن إمتلاك الابعاد المتكاملة للعمل المتصاعد للتوتر هو الذي يحدد اشكاله وانواعه، فانه بصوره أو باخرى يحدد كيف يتم صنع هذا التوتر، وهو ما يحتاج إلى ان يتم اجراء هذا التفاعل الارتباطى ما بين أدوات صنع التوتر والياته، وبين العمليات المتتابعة لصناعة التوتر، وهو ما سوف يتم العرض له بإيجاز على النحو التالى:

## اولاً– إنشاء التوتر:

حيث تحتاج عملية الانشاء إلى دراسة عملية متأنية للكيان الإداري المستهدف بالتوتر، وتحديد أنماط الأفراد الحاكمين لسلوكه، والتعرف على ردود الافعال الخاصة بكل منهم في المواقف المختلفة، وإجراء المقارنات الخاصة بسلوكياتهم تجاه افعال معينة بذاتها، حيث ينشأ التوتر من خلال مجموعه من الضغوط التي تولدها احداثيات تفاعليه بعضها يتم من مصادر ذاتيه، والبعض الآخر يتم تحت ضغوط ادائيه خارجيه، وإغراءات تمارس

باشكال مختلفه، وهو ما يتم مشاهدته في كثير من الاحيان للوصول إلى التوتر المطلوب احداثه.

فالعملية الادائيه التي تتم ما بين مؤثر فعال تم اختباره لأحداث التوتر وما بين اشكال الإستجابة المتوقعة لفرد خاضع لضغوط هذا التوتر، وبين ظروف عامة محيطه اكسبت المؤثر قوة فعل متعاظم،لأحداث الاثر المطلوب، وهو في هذا الاداء يتم قياس ردود الافعال، ومقارنتها بما هو متوقع مشاهدته، ومتابعة هذا العمل بشكل متواصل، أو تعديله، أو إدخال مؤثر أخر يساعد المؤثر الاصلي على القيام بتنفيذ أهدافه أي أن ما بين أحداث التوتر وردود الافعال التي تتم الكثير من الاعمال التي يتجه بعضها إلى التكريس والتراكم، وبين الارتباطات الادائيه التي تتراكم حتى تأتي الضغوط بالتأثير المطلوب، خاصة ان التوتر الحادث كثيراً ما يكون بمثابه حجر القى في مياه البحيره الساكنه، فصنع دوامات من الحركة تتصاعد قوتها كلما اقتربت من مركز القاء الحجر، وتخف حدتها حتى تتلاشى كلما بعدت عن مركز القاء الحجر، وبذلك فإن التوتر اتجاهي في بؤره الاهتمام، وهو في إطار محيطي مترابط من حيث الانشطه أو النشاط الذي يركز عليه، وفي علاقته مع الذات البينيه التدافعية التي تبرز في عمليات التوتر، وفي إطار عمليات احداثه حيث تتعامل كافة القوى مع التوتر الحادث لها وفقاً للاستجابات التي تحدث، وهي قوى متوازنه تضيف العديد من الجوانب والابعاد التوازنيه التي تحرك الابعاد والجوانب الفاعله، وكلما كان الكيان الإداري حقيقياً ومتماسكاً، كلما كانت قدره هذا الكيان على التغلب على التوتر مرتفعه، خاصة ان التوتر يحدث بدرجات متفاوته، وهو المتغير الذي يتم اضافته إلى الكيان الإداري بشكل تدريجي، وبصفه خاصة ان التوتر بهذا الشكل مصنوع، ويخضع للارتباط القائم بين اطرافه المختلفه، سواء في تشكيلاته المتصاعده، أو في نطاق الاعمال والعوامل الحركيه العامة له.

وتتم عملية إنشاء التوتر اعتمادا على وجود بعض العوامل التي يتم تحديدها بذكاء مثل:

- عوامل الاهتمام لدى الكيان الاداري، خاصة من حيث الاهداف والتطلعات والامال التي يسعى جاداً إلى تحقيقها والوصول إليها مهما كلفه الامر، وعانى من متاعب أو دخل في مواجهات .
- عناصر الخوف والتهديد التقليدية المترسخة لدى الكيان الإداري المستهدف حدوث التوتر له، سواء كانت هذه العناصر قائمة داخليه له، أو كانت مكتسبه من معايشات محدوده.
- الارتباطات العامة المباشرة، والعلاقات التشابكية المتداخلة، والمدى العام الذي تتحرك فيه كل منها، والعناصر التي تتداخل وتتفاعل وتشكل الاطار العام والمناخ السائد الذي يستخدم الكيان الاداري، ويجعل التوتر يحدث له.

وكلما كانت هذه معروفه ومحدده، كلما كانت صناعة التوتر منجزه ومحققه لاهدافها، وهي عملية ترتبط ارتباطاً قوياً بهذه الصناعة، خاصة اذا ما قيست الابعاد التي يسعى التوتر إلى استخدامها والوصول اليها، وهو الأمر الذي تجد الكيانات الاداريه ضرورة منه، وتقوم باستخدام الوسائل المختلفة التي في ايديها، بما فيها صناعة توتر مضاد Counter، وهو ما يحتاج إلى وعي ادراكي شامل بقضايا صناعه التوتر، وبقضايا استخدامه كاداه فعالة لتحقيق أهداف محددة.

## ثانياً- مراحل التوتر:

يمر التوتر في عملية انشاءه بمراحل متعدده، لكل منها خصائص ومواصفات، وحيث يحدث التوتر ويتم وفقاً ومراحل متعدده، وكل مرحله من هذه المراحل تحتاج إلى دراسة وتحليل حتى نفهم ونحيط بأبعادها، ونعرف

كيف يؤثر فينا هذا التوتر، وكيف تتأثر به حركتنا، سواء على المستوى العام الكلى، أو على المستوى الخاص الجزئي، وهو ما يأخذنا إلى ما يفعله بنا هذا التوتر، وما يحدثه في الآخرين أي كان هؤلاء الأخرين، وسواء حدث تعديل في حركة وإتجاه هذا التوتر، أو تداخلت فيه عوامل أخرى جديدة، وهو ما يتناول العديد من القضايا التي، نعرض لكل منها على النحو التالي:

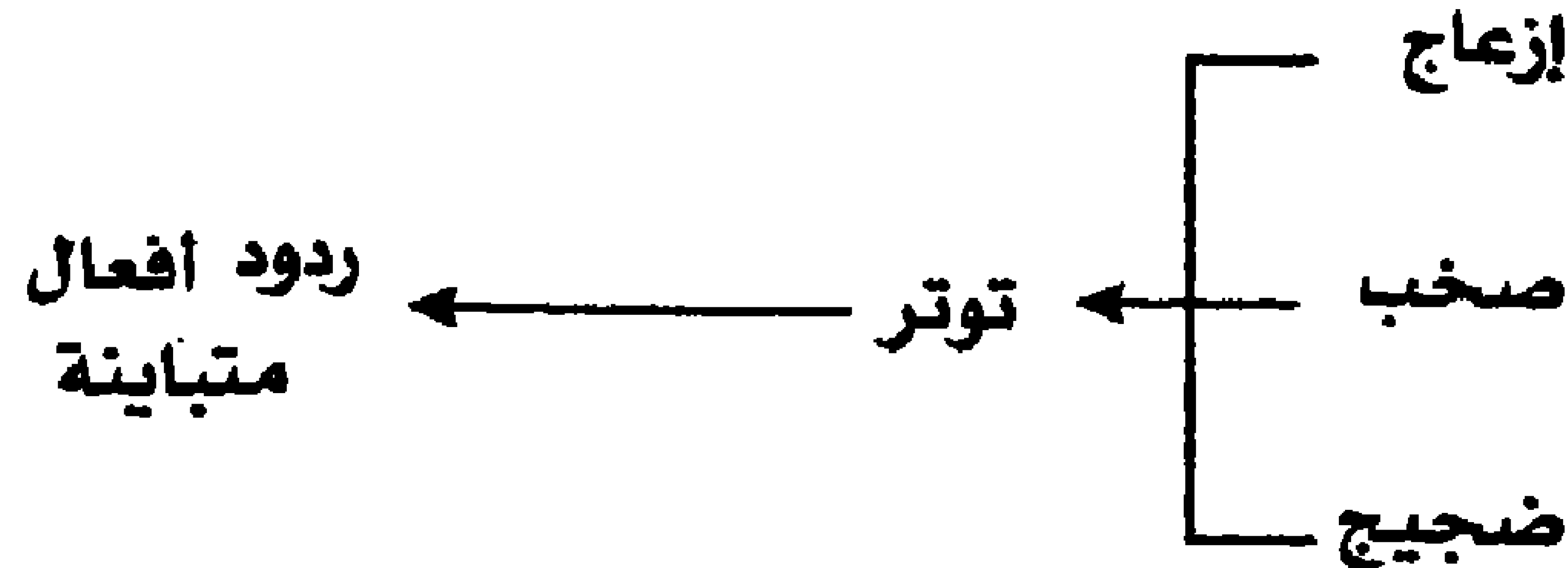
**المرحله الاولى- الصخب والضجيج العام:**

يعد الصخب البداية الحقيقيه للتوتر، وهو عامل أساسي ورئيسى لحدوثه، ويتم اثاره الضجيج والصخب بشكل عام دون تخصيص بحيث يؤتى اثاره بنجاح كامل، وهو باعث ومحرك وفاعل في الوقت نفسه للتوتر العام الحادث، وكلما كان دور الصخب العام شديداً ومؤثراً، كلما كان التوتر الحادث متحققاً، حيث يصاحب أحداث التوتر شكل من اشكال الصخب والضجيج العام المؤثر على حركة الكيان الادارى، سواء في اطاره الذاتى، أو في المناخ المحيط به، وهو يقاس بدرجه الاهتمام الذي يبديه متخذ القرار بالمناخ المحيط به.

حيث أن الازعاج القوى المسبب للتوتر، وما تولده تدافعاته من ضغوط، تدفع وتؤدى إلى التوتر بشكل كبير، وما تهيئه الظروف والبيئه والمناخ المناسب لحدوث هذا التوتر، وبإعتباره أحد الأسباب الكاملة في تدافع ضغوط التوتر والمحدثه له، ومن ثم فإن ضجيج هذه المرحلة يجعلها تحتل المرحله الأولى لحدوث التوتر، حيث يشعر الفرد بالضغوط المتولده عنه، وبالتالي يصبح في حاله عدم توازن وحيره، وعدم راحه نتيجه لهذه الضغوط المتواليه، والتي يولدها ويؤدى إليها شعور الكامل بان هناك شيء ما يحتاج إلى أن يقوم به، حتى يقل هذا الضغط، أو ينعدم، وبصفه خاصة من مصادره

الاصليه، وهو ما يؤدى إلى تنبه عام تتفاوت درجاته مع الطبيعه الخاصه بالتوتر، وهو ما يظهره لنا الشكل التالى:

شكل التنبه العام للتوتر




وهو ما يحتاج إلى وعي ادراكى شامل، حتى ان تحليل الأسباب والبواعث والدوافع لحدوث التوتر يوضح لنا كيف ان الكيان الإداري قد استقبلها وانتجت لديه ذات ردود افعال محوره هذا الكيان، وهو ما سوف تجعل من السهل الاحاطة بكيف تفاعل معها، وكيف إرتبط بها في تفاعله، وكيف انتجت هذا النوع من التوتر الذي حدث

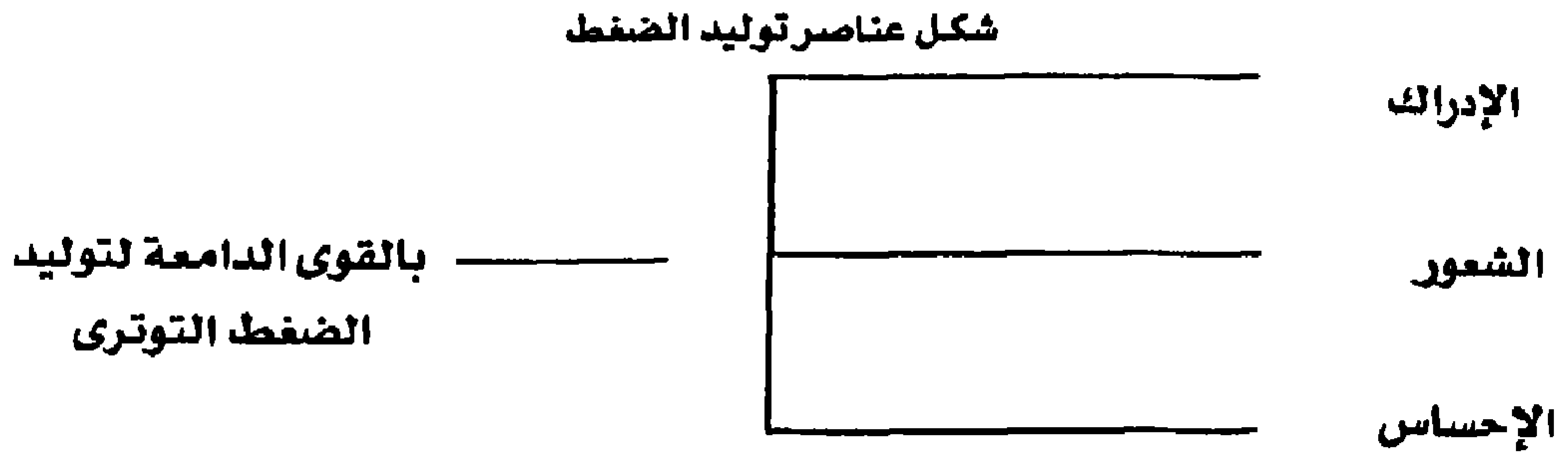
ويعمل الضجيج في السعادة كستار جيد لأدخال عوامل وعناصر التوتر، وهو ما يستدعى فهماً ادراكياً واسعاً لمتخذ القرار للتعامل مع ابعاده وعناصره، خاصة أن الاطار العام والمناخ المؤثر للتوتر، عادة ما يتم الارتباط به في تصاعده وفي الوصول به إلى تلك الدرجه التي تؤدي إلى حدوث التوتر.

**المرحله الثانية– الامتلاء باسباب التوتر:**

وهو ما يحدث عندما يزداد الضغط المولد للتوتر ويتحقق من وراءه عمليات التدافع لأحداث التوتر، وفقاً للمعدلات التي يتحقق معها السلوك المطلوب، أي ان الضغط التوترى قد بلغ مداه واسهم اسهاماً مباشراً في تحقيق نتائجه، وفي إيجاد التوافق الارتباطى الصاعد له، وهو ما يعمل على الوصول بهذه الدرجه إلى مدى التأثير الايجابى الفعال، والذى يبدأ بتفاعلاته الذاتيه،

أي ان يتحول الضغط إلى سلوك، أو إلى مرحله ما قبل السلوك من حيث ما يظهره الشكل التالى:

شكل عناصر توليد الضغط




فالامتلاء يتم ترجمته إلى شعور ايجابى بالضغوط المتواليه والمتصاعده للتوتر، سواء في حجمها وقوتها المتصاعده، أو في نطاق القدره على إستقبال هذه الضغوط المتزايده، وهو حدوث حاله من التشبع باسباب التوتر وامتلاء الذهن بها، وإلى الدرجه التي يتعايش ويعايش الفرد فيها أسباب التوتر، ويحيا بها، وهو ما يجعله غالباً على نفسه، وبالتالي يشعر ويدرك كافة مقتضيات التوتر، ويتعامل مع قضاياه العاجله التي لا يستطيع تأجيلها أو الهروب منها، أو التغاضى عنها، فقد امتلىء ذاته بالضغوط التوتريه المتصاعده، واصبح قاب قوسين أو ادنى من مرحله الانفجار الخطره، والتي اذا ما حدثت كانت دوافعه المتضرره عاليه وكبيرة فالتوتر في هذه المرحله يكاد يعادل بخار الماء المتصاعد في مرجل من المراجل، واذا لم يجد ما ينفسه، ينفجر، ويؤدى إلى حدوث مشاكل كبيره، سواء للمحيطين به، أو للمرجل ذاته.

حيث تزداد الضغوط وتتصاعد وتنمو ويتسع حجمها ومجالها، وترتفع معها درجات التوتر ومعدلاته، وتؤثر على كل من:

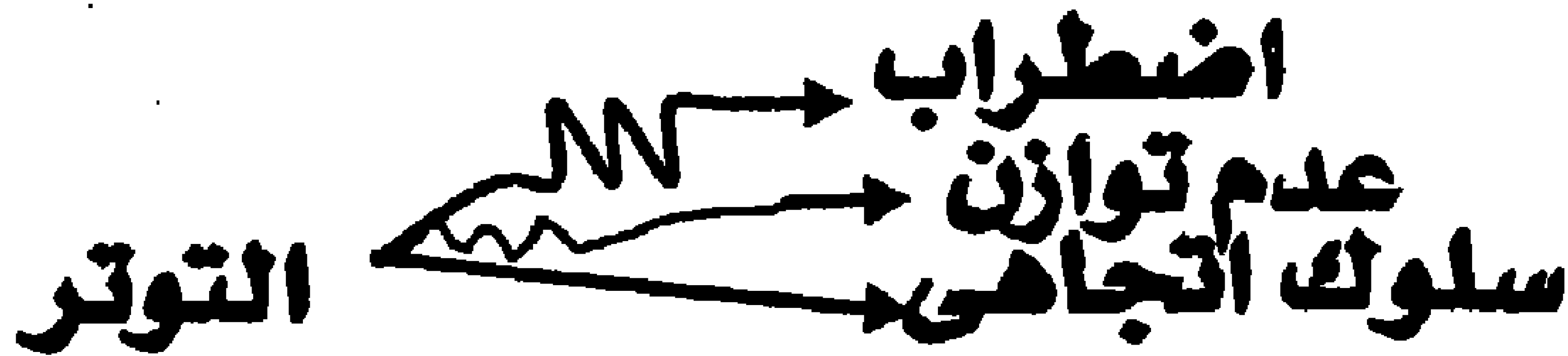
- الحاله الذهنية لمتخذ القرار.
- الشعور العام للقوى المحيطة بمتخذ القرار.
- الأبعاد والاداء التنفيذى للقوى المنفذه.

وفى ظل هذا التصاعد يحدث الغياب المؤثر للفكر المستنير، ويصبح الفرد خاضع بشده للتوتر، وتصبح عملية الإستجابة للضغوط هي الشغل الشاغل له، وهي العنصر الحاكم المنفذ لتوجهات هذه الضغوط.

**المرحلة الثالثه–إظهار التوتر:**

وهي الدرجة التالية لعمليه الامتلاء، وهو إطلاق السلوكيات العامة المظهره للتوتر، سواء اتخذت هذه السلوكيات عناصر أساسية اشعاعيه، أو اتخذت اتجاهاً عاماً، وكلما كان التوتر متصاعداً، كلما كانت عملية الاظهار تأخذ اتجاهاً عاماً، وقد تدافعت حركتها الاتجاهيه وفقاً والهدف المطلوب من صناعه التوتر، حيث يتم التعبير عن هذا التوتر في شكل مظاهر متنوعه، وباعتباره حادثاً يحتاج إلى التعبير عنه، ومعايشته بشكل كبير، ويأخذ في عملية الاظهار لهذا التوتر مظاهر متعدده جليه توضح مقدار المعاناه من هذا التوتر، وتوضح مقدار الخضوع والانصياع له، والتوافق معه، خاصة وان التوتر في هذه المرحله، يكون شعور عام متربع امضى مداه، وانتقل من مراحل الضغط التوترى المتزايد، إلى مرحله التعبير عن تواجده، في شكل اضطراب في نمط التفكير، وفي توازنات السلوك الذي يقوم به وهو ما يظهره لنا الشكل التالى:

شكل مظاهر حدوث التوتر




وبذلك فإن الضغوط التي يسببها تصاعد عمليات التوتر، كثيراً ما تؤدي إلى سلوكيات معبره عن الوقوع في دائرتها ويتم اظهار السلوك العام الناجم عن

التوتر من خلال ملاحظة ما يقوم به أفراد من الكيان الادارى، حيث يؤخذ عده سلوكيات مظهريه عامة مثل:

- اضطراب وعدم تركيز وتخبط.
- عدم توازن وانفعالات حاده.
- سلوك اتجاهى املائى دون تفكير.

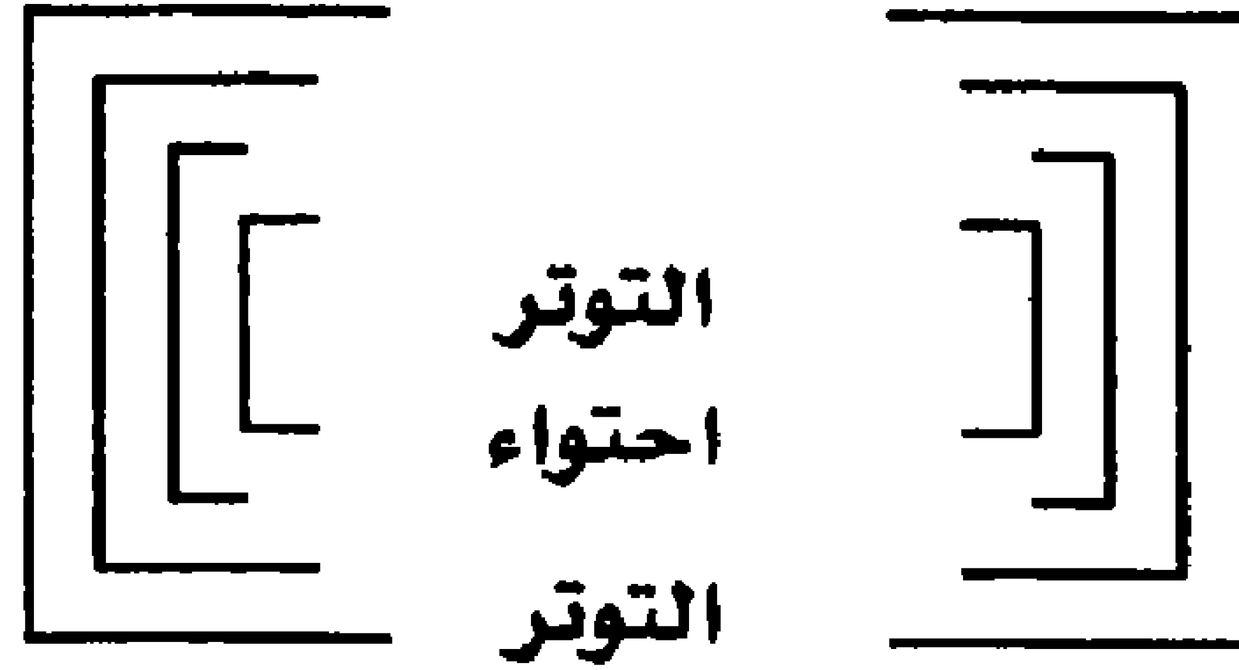
## المرحلة الرابعه- محاولة إحتواء التوتر:

حيث يكون التوتر قد انتج تأثيرات متباينه، وولد آثار متفاوته، واصبح الأمر معها يحتاج إلى التدخل الفوري العاجل للتعامل معها، سواء كان هذا التعامل يتم بأساليب التفاعل الايجابى الواع والمدرك، أو كان بأساليب التعامل التدافعى المنتج، وهي بدء التعامل الحقيقى مع الضغوط التي انشأها وأحدثها التوتر، خاصة ما يتصل بعمليات:

- احتواء.
- استيعاب.
- التكيف

مع التوتر القائم، وهو ما يعنى ان الضغط الذي تم توليده يكون من البساطه بحيث يتم استيعابه، سواء بالامتصاص، أو بالتكيف المحدود معه، خاصة ان متطلبات التعامل مع هذا الضغط تكون من الامكانيات والموارد المتوافره لدى الكيان الإداري الذي حدث فيه التوتر، وعلى النحو الذي يظهره لنا الشكل التالى:

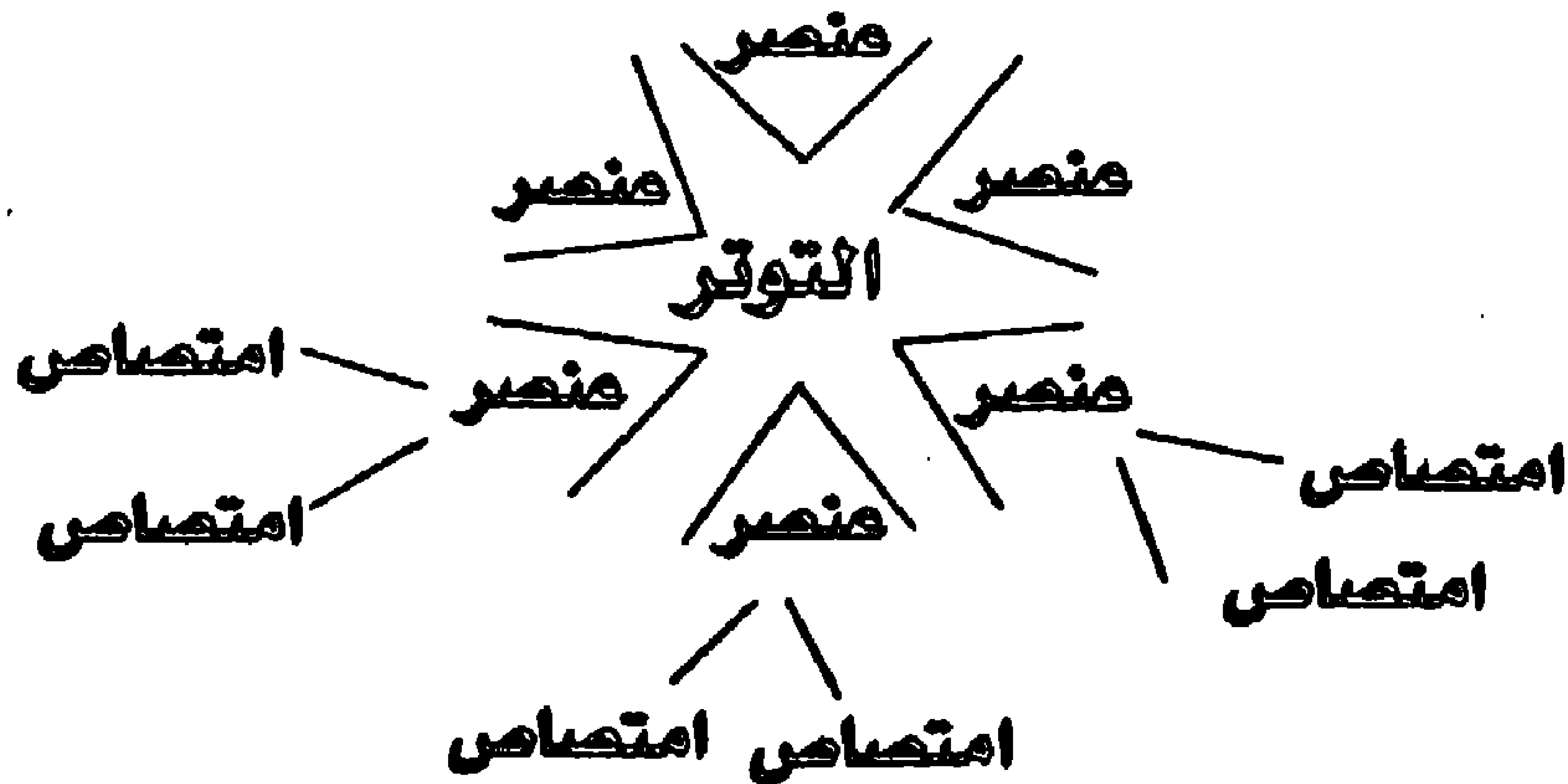
شكل عمليات احتواء التوتر




خاصة فيما يتصل بعمليه العلاج الشامل والكامل له، وبصفه خاصة معرفه أي التأثيرات السلبيه أو الايجابيه لهذا التوتر الذي يحدث ويتم في جانبه السلوكى العام للفرد متخذ القرار ووضع هذا التوتر في الحجم والنطاق المحتمل له.

كما إنه من خلال عمليات الاستيعاب الذكى يتم امتصاص الضغوط التوتريه من خلال تجزئه عناصرها إلى اجزاء، واستيعاب كل جزء وفقاً والضغوط التي يولدها من جانب، أو وفقاً ومقدار الخطر الذي يمثله كل منها، كما يوضحه لنا الشكل التالى:

شكل عمليات امتصاص عناصر التوتر

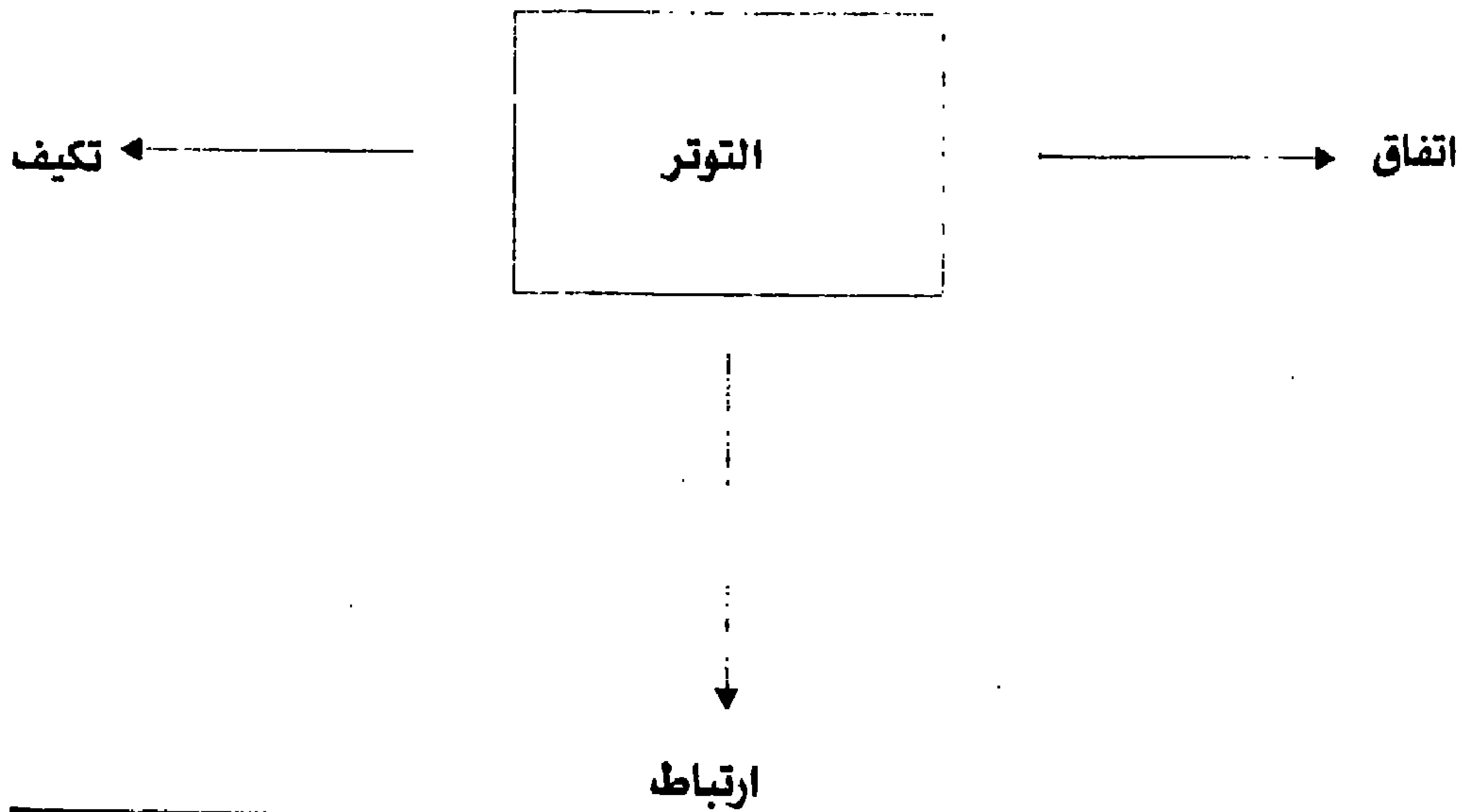


وفى هذا الاطار يتم امتصاص عناصر التوتر، وازالة هذه الضغوط المتصاعدة اما اذا نظر للتكيف فسوف نجد ان قدرة الكيان الإداري على تهيئة ذاته مع المتغيرات والمستجدات التي تتدفق مع عناصر التوتر هي التي تجعله يستمر، خاصة ان التكيف سوف يصبح الرد والسلوك العملى للتعامل مع هذا التوتر، والذى يتضح لنا من الشكل التالي:

**شكل لأشكال التعامل مع التوتر**

**تجاوب**






وبذلك تتم عملية التكيف والارتباط والاتفاق والتجاوب العام مع التوتر.

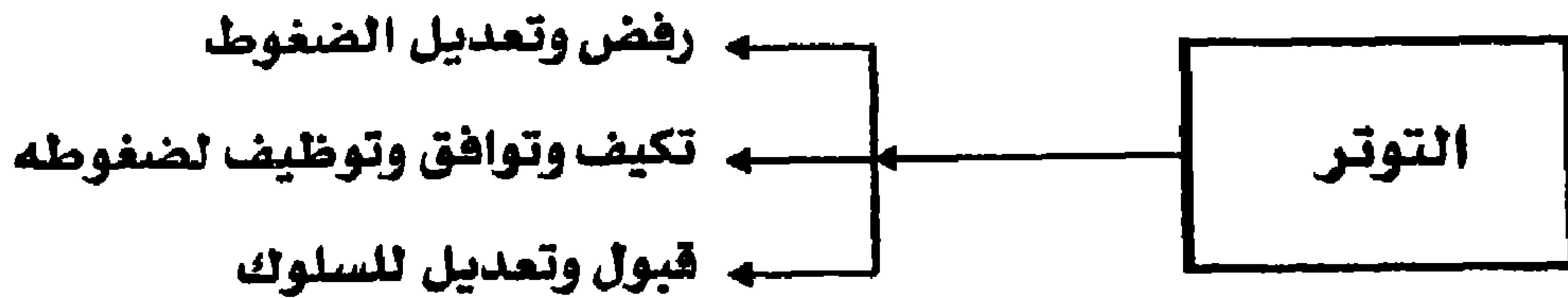
## المرحله الخامسه- علاج التوتر والتماشى معه:

وهي المرحله الاخيره التي يكون معها الضغط التوترى قد بلغ اقصى مداه، وافرد ضغطاً مصاحباً بالسلوك العمدى الذي دفع اليه، وهو ما يحتاج إلى فهم استيعابى لهذا التوتر الحادث، خاصة وان القوى المتدافعهلأحداث هذا التوتر تشمل على ما يلى:

- الضغوط الحادثه مع التوتر.
- المناخ المصاحب لحدوث التوتر.
- قوى الدفع الذاتى سواء لمواجهه التوتر أو لاحداثه.

حيث تأتى ردود الافعال متساوية مع الافعال ومتسقة مع كل منها، وهو ما يحدث عندما يتكرر هذا السلوك والذى عادة ما يتم اتخاذه لاى شكل من الاشكال التالية:

شكل طرق التعامل مع التوتر




ومن هنا فإن علاج التوتر يأتى في هذه المرحله الاخيره، حيث يكون العلاج شكل من اشكال التعامل مع التوتر، أو أحد اساليب الإستجابة للضغوط التوتريه، وهو علاج قائم على:

- رفض التوتر ومحاوله تعديل ضغوطه .
- التكيف مع التوتر مع توظيفه واستخدامه.
- قبول التوتر مع تعديل المتلقى له لسلوكه.

وبالتالى فإن علاج التوتر باى من المواقف الثلاثه السابقه، يكون هو الاقتراب الحقيقى من التعامل مع التوتر، خاصة وان هذه المواقف تعبر بصدق عن العلاقه معه، سواء كان التفاعل الحادث مع التوتر تفاهماً لأسبابه وبواعثه، أو كان تعاملاً حقيقياً مع هذه الاسباب.

حيث يكون التماشى مع التوتر أحد اساليب هذا العلاج، وبصفه خاصة وضع السياسات التي تعمل على اخضاع التوتر والتأثير عليه ايجابياً، وادخاله إلى حظيره السلوك التحوطى معه، ومن ثم التأثير عليه، واعاده هيكلته بالشكل الذي يجعل من ضغوط التوتر، عملية تدافعيه لضبط الاسباب، وتحقيق تفاعلات النتائج.

إن هذه المراحل الخمسة التي سبق لنا العرض لأهم جوانبها تحتاج إلى تفصيل اكبر، خاصة وان كل مرحله منها وان كنا نعرض لها بإيجاز، هي مراحل مؤكده لصنع التوتر، وهي عملية تحتاج إلى تعامل ذكى مع ابعادها وجوانبها، خاصة ما يتصل منها بالاوضاع العامة التوازنيه للسلوك.

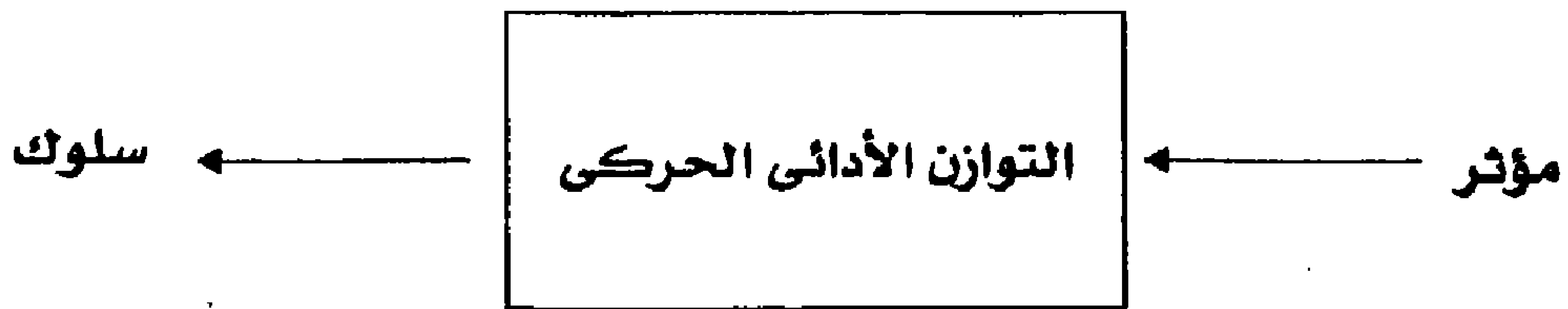
## ثالثاً- توازنات الحركة والاتجاه:

لا يجب باى حال من الاحوال ان نغفل ان التوتر حتى يأتى تأثيره لابد ان يؤثر اولاً واخيراً على التوازن الادائى الحركى للكيان الادارى، فالتوازن هو الصفه العامة الغالبه على سلوك الإنسان، وإن هذا السلوك الذي يتم ويحدث هو نتاج عام لظاهرة التوتر إلى يعيشها ويحياها الفرد، خاصة ان كثيراً ما يسلك هذا الفرد سلوكاً غريباً عنه، يكون ناجم عن ضغوط التوتر التي يعانى منها، وهو ما يرتبط بالتعامل معه في الاطار المتكامل لتوازنات السلوك الاتجاهيه العامة.

ان هناك فهماً كبيراً للعمل والسلوك التوازنى الانسانى، والذى يحتاج الأمر معه إلى التعايش مع الضغوط التوتريه، باعتبارها واقعاً حيا ملازم للحياه، ومن ثم فإن ملازمه التوتر الحادث للحياه تفترض التعايش معه، سواء كان تعايشاً ايجابياً في منطلقاته العامه، أو كان تعايشاً سلبياً في استهدافاته الخاصه، وهو بذلك سعياً إلى توازنات السلوك التي يعيش عليها الفرد في المجتمع.

إن هناك وعياً وفهماً بدأ يزداد تدريجياً للاحاطه بكيفيه حدوث التوتر، خاصة وان مراحل هذا الحدوث متعددة، وجميعها مرتبطة بالتوازنات العامة للكيان الإداري الذي يستهدفه التوتر، ومن ثم فإن أي ظهور لمتغير عام تجريبى يتوافق مع أسباب تصاعد التوتر، سوف يتسع المجال أمام مزيد من الاعراض والظواهر التي تحدث، خاصة ان تأثير الضغوط على التوازن الادائى والسلوكى العام للكيان الإداري أصبح فاعلاً في هذا السلوك وهو ما يظهره الشكل التالي.

شكل تأثير التوتر على التوازن الادائى الحركى




وكلما كان هذا المؤثر فاعلاً كلما كانت التوازنات الادائيه الحركيه محركة للسلوك الذي يتم بشكل كبير، سواء استهدفنا معاملات الحركه، أو حددنا تفاعلاتها الارتباطيه، وهو ما يؤكد ان سلوك الفرد خاضع لمتغيرات توازناته، سواء ارتبط هذا الأمر بالمؤثرات التي تتحرك وتحرك

سلوكياته العامه، أو كانت هذه المتغيرات ادخال عناصر لتحريك هذه التوازنات الاتجاهيه العامه.

## رابعاً- مدى الفهم العام لحدوث التوتر:

يعد الفهم العام للتوتر المؤشر الدال على قوة وصدق الكيان الإداري أمام التوتر الذي حدث له، حيث تتدافع أسباب كثيرة ومؤثرة على السلوك العام للكيان الاداری، سواء اتخذ هذا السلوك:

- دافع عام للحركة الفاعلة.
- ارتباط خاص بهذه الحركة.
- اجتياح لشعور عام ادعى إلى الفهم.

حيث يشكل الفهم العام للتوتر البدايه الحقيقيه للتفاعل الارتباطى معه، ووضع الخطه العامة لتحريك عناصره الارتباطيه اداءاً ووجوباً، وهو ما يتطلب حضوراً كثيفاً للوعى بأهمية وخطوره هذا التوتر، خاصة إن كشف مخططات صنعه، قد يساعد على التقريب من أجل الوصول به إلى بر الأمان، والاستخدام التوازنى الحركى للكيان الإداري من أجل الوصول إلى ما قد يستهدفه من متطلبات خاصة إن كثيراً ما يؤدى حدوث التوتر إلى تعديل اولويات هذا الكيان الاداری، واظهار اولويات جديدة، ومن ثم فإن الفهم العميق لابعاد وجوانب التوتر يتطلب القيام بكافة الاعمال التي يتم احداثها بشكل مترابط وجيد للوصول بها إلى حيز التنفيذ والتطبيق.

وبالتالى فإن قبول التوتر أو رفضه، أو اجراء عمليات توافق وتكيف مع ضغوطه أمر يكاد يتوقف على مدى القدرة على الفهم والاستيعاب لكافة العناصر المولده للضغوط.

وهو ما يستدعى قيام الإدارة التنفيذية ومتخذى القرار في الكيان الإداري بتوضيح العديد من الجوانب، سواء للعاملين معهم، أو للقائمين في الكيان الاداري، وتولى شرح الدوافع الحقيقية سواء العلنية أو الخفية لعملية أحداث التوتر، خاصة وان الاداء المتوازن لعمليات صناعة التوتر قد تحدث اشكال من التغيير الذي يدفع إلى وجود فعل وردود جديده قد تجد في مصلحتها تصعيد هذا التوتر، وايجاد الدوافع الارتباطيه الخاصه به.

## خامساً- المتابعة عن قرب لما يحدث:

حيث يحتاج عمل وصناعة التوتر إلى رقابه ومتابعه ادائيه عن قرب لما يتم ويحدث، حتى يصبح متخذ القرار على معرفة لصيقه وبينه بما يتم داخل الكيان الادارى، خاصة ان كثيراً ما تكون المعالجات التي تتم تأخذ في معطياتها عاملين اساسيين هما:

**العامل الاول:** المعالجة الذاتية للكيان الإداري والذى يتم تزكية وترقية عناصر قبول التحدى ورفع الاستعداد التام لمواجهته وجعل اعباء وتكاليف هذه المواجهه.

**العامل الثانى:** تصدير التوتر إلى الخارج وجعل من يعمل ضد مصالح الكيان الإداري يعانى من هذا التوتر وبشكل دائم ومستمر.

وبذلك فإن طبيعة عملية التوتر قد تدفع إلى الدخول في عالمة الخاص، خاصة وان هذا التوتر يحرك الكثير من العناصر التي تتحرك لتصل إلى تحقيق اهدافها الموضوعه.

وتتم عملية المتابعة بذكاء، سواء كانت متابعة علاجية لتصحيح الاخطاء اذا كانت متابعة وقائية لتلافى وقوع هذه الاخطاء، والتعامل معها وفقا ومتطلبات الموقف الذي يتم ويحدث، وهو ما يستدعى اعادة النظر في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز لعمليات صنع التوتر



# المبحث التاسع

# أسباب التوتر

كثيراً ما تكون دراسة أسباب التوتر هي البداية الرئيسية للتعامل مع اوضاعه المتحركه، فالسبب هو الكامن وراء ظاهره حدوث التوتر، وعلى ذلك فإن تحليل ومعرفة الأسباب يؤدى إلى فهم الظاهرة، كما ان تحليل مسببات الأسباب يساعد كثيراً على معرفة كيفية حدوث التوتر، وبالتالي معرفة كيفية استخدام هذه البواعث لتوليد الضغوط الخاصة به، قياساً على فهم العلاقات التبادلية بين النتائج و الأسباب الدافعه لها.

فالارتباط الشديد القائم ما بين الأسباب العامة وظهور العوارض الخاصه، وايجاد الدوافع المرحلية للتوتر يشكل حركة هذا التوتر، سواء كانت هذه الأسباب استجلاباً لمنفعه، أو استحضاراً للصياغات العامة للتوتر، أو دفعاً للاذى المتوقع حدوثه، وما بين الحصول على:

- إستجلاب المنفعه التأثيريه.
- دفـع الاذى وإبعـاده.

تأتى عمليات أحداث التوتر، سواء بين الكيانات الاداريه العملاقه، والتي تعمل مراكزها البحثيه على تحديد هذا الاتجاه، ورسم سيناريوهاته واعداد تصوراته المتباينه، وإلى استخدام المتغيرات والمستجدات الحياتيه بانواعها واشكالها للنهوض وراء الضغوط التي تشكل التوتر

أو بين الكيانات الاداريه الضعيفه الهشه بعضها البعض نتيجة عوامل زرعت بينها لجعلها ضعيفه هشه، ليست لديها ما يجعلها تنعم بترف الحياة السعيدة بعيده عن التوتر أو بين كيان قوى طاغ مسيطر وبين كيان ضعيف متطلع لحيازة أسباب القوه، ويرغب في تحدى هذا الكيان الكبير وانزاله عن غروره وتطلعاته

حيث تتعدد وتتنوع الأسباب التي ينشأ عنها التوتر، وتختلف من مدى الإحساس والشعور بها من فرد إلى آخر، بل من وقت إلى أخر لدى ذات الشخص، وهو ما يشكل ويدفع إلى التعامل معها بدرجات مختلفه ومتفاوته، وفقاً للمنظور العام الاتجاهى للتوتر، فالتوتر هو محصله للتفاعل القائم بينها، كما ان التوتر في إطار الفهم العام للظاهره هو نتاج لاسبابه، وهو ما يستدعى تحليل ومعرفة هذه الاسباب، سواء كانت أسباب رئيسية، أو كانت أسباب فرعيه للتوتر، حيث لا يوجد سبب واحد يتم من خلاله أحداث التوتر، بل تتعدد وتتنوع الاسباب، وهو ما يحتاج إلى تحديد حتى يسهل المعالجه.

لقد حدث انقلاباً في الفكر السائد عندما تم العرض للتوتر في اجمالياته العامه، وتطرق العرض إلى بعض أنواع خاصة من التوتر، وبصفه خاصة ان أحداث تاريخيه محددة قد اظهرت ان هناك إستجابات لانواع محددة من التوتر قد حدثت، وان هذا التوتر بضغوطه قد أثر تأثيراً شديداً على حركة وسلوك متخذى القرار في الكيانات الاداريه المختلفه، وأدى هذا التأثير إلى أحداث بالغه الشده والحده، اثرت على حركة واتجاه الكيان الادارى.

أي هذا النوع من التوتر الذي يحدث نتيجه لاسباب ذاتيه، وهي تلك الأسباب التي تنشأ من ذات الشخص، وتنبع من نفسه لأحداث التوتر، خاصة تلك التي تنشأ عن الطموحات العليا له مع قصور واضح في امكاناته، وبالتالي لا يكون أمامه إلا الوصول إلى القدرات العليا له، وهو ما يؤدى إلى حدوث توتر دائم ومستمر له حتى يحقق طموحاته واحلامه، فاذا ما زاد هذا التوتر عن حد معين تحول إلى دمار له، وهو ما يتم ملاحظته ومعرفته باستمرار لدى العباقره الفقراء، ولدى الزعماء السياسين، ولدى الكثير من اصحاب المواهب الخاصه التي تبدع وتتناول في ابداعها الكثير، واهم أسباب التوتر هي ما يلى:

(١) التوتر الذاتى.

(٢) القلق والخوف والجزع .

(٣) الطمع والرغبة في الاستحواذ .

(٤) الامال والطموحات والاهداف العريضه الواسعه.

(٥) الاحلام والاهواء والميول.

(٦) الرغبة في السيطرة على الاخرين.

(٧) الأحساس الطاغ بالقوه.

(٨) السعى الحثيث نحو القوه.

(٩) الرغبة في المعرفه والوصول إليها.

(١٠) احساس متراكم بالحرمان والاحباط.

وفيما يلى عرض موجز لكل من الأسباب السابقه:

## اولاً- التوتر الذاتى:

وهو توتر يحدث من الداخل، أي له عوامله الذاتيه وأسبابه التي تتحقق داخل الذات، وهو كثيراً ما لا يخرج عنها، فهو يحرك ودافع لسلوكها واعمالها التي تتم، ويتم حدوث هذا التوتر تبعاً لعوامل ذاتيه، خاصة تلك التي تنبعث من الذات، سواء باحلامها وطموحاتها وأمالها، أو تلك التي تحدث تبعاً لحركة واتجاه كل منها فالتوتر الذاتى توتر له ابعاده وجوانبه الارتكازيه التي تحدث وتتم وفقاً لعوامله الذاتيه، وهو توتر متنوع ويختلف بدرجات كبيره وفقاً للافراد الذي يحدث لهم التوتر، سواء في اجمالياته العامه، أو في اتخاذه لضغوط متتاليه على كل منهم، وهو توتر متصاعد ويتصل بالاتى:

- الطموحات الذاتيه.
- الامكانات والموارد الذاتيه.
- الوعى الادراكى الشامل للذات.

- التفاعلات الارتباطيه العامة للذات.
- توازنات الفرد والحالة العامة له .
- مولدات الضغط الذاتيه وقدره الأفراد على تحملها.
- الفروق والخصائص الذاتية للفرد.

والتوتر الذاتى بذلك توتر له طبيعته الخاصه في دفع العديد من الأفراد إلى النبوغ والعبقريه، كما إنه العامل البالغ الاهميه في تحويل عدد أخر إلى مستشفى الامراض النفسيه بعد ان اصابه التوتر بمرض يحتاج إلى معالجة وبالتالي فإن التوتر الذاتى له علاقات تبادليه تأثيريه ما بين:

- الذات بقدراتها وامكاناتها.
- الطموح الشديد الذي تطمع للوصول اليه.

وكلما كان الفرد قادرا على تحويل الطموح الذاتى إلى افعال ايجابية حقيقية، كلما كان ذلك فعالاً ومحققًا لاهدافه، خاصة أن هناك درجات ذاتية من الوعي والفهم المحقق لاهدافه، والذى يحدد معه تبعات تحقيق هذه الأهداف.

فالتوتر الذاتي توتر يمتاز بإنه متحرك مع أسبابة وعناصره، حيث يدفع بها إلى درجات عالية، ويهبط بها أيضا لذات الدرجات، وفقا لشدة الأسباب التي تتم وتحدث، وبالتالي فإن معالجة الأسباب الذاتيه للتوتر يساهم بفاعلية كاملة في هذه المعالجة.

وهو ما يجعلنا نفرد هذا التصنيف للتوتر الذاتى، سواء بدوافعه أو باتجاهاته الذاتيه.

## ثانياً- القلق والخوف والجزع:

على الرغم من أن الخوف والجزع غريزة طبيعية، خاصة عندما يكون الفرد مستحوزاً أو مالكاً من الاصول الغاليه التي يخشى معرفتها لاخطار تتهدد فقدها، أو تهدد قيمتها، أو أن ينتابها العديد من الاخطار التي تتعرض لها الاصول الغاليه، وهو توتر بالغ الاهمية، سواء الذي يحدث نتيجة الخوف من فقد شيء محدد بذاته أو نتيجه الخوف من حدوث خطر محدد بذاته، أو الجزع والهلع والخوف من هذا الحدوث غير المتوقع لشيء غير محدد المعالم، أو ما يمكن ان يحدث من أخطار يصعب التغلب عليها، والوقوف على ما قد تسببه من متاعب ومشاكل متعدده.

والخوف بذلك انواعا متعددة، منها الخوف على فقد الحياه، وهو خوف يتناول كافة مسببات الخطر، ويتناول مدى فداحته وجسامته، وهو بذلك يحدد معاملات الاخطار التي يتعرض لها الفرد، وتصاب به الكيانات الادارية وهو خوف معلوم، ومحدد الجوانب والابعاد، وهو يختلف عن الخوف من المجهول.

فالخوف من المجهول، وحجم الخطر المتولد عنه، قد يثير لدى الفرد العديد من التوترات المتصاعده، والتي يشكل كل منها اتجاهاً حاكماً للعمل الذي يتم تنفيذه، سواء في تصاعده العام، أو في تناول أجزاءه وإبعاده الاتجاهيه العامة والخاصه على حد سواء، وهو شعور يغلب على الفرد ذاته، يحكم تصرفاته ويضيف إلى تواجده الكثير من العناصر المسببةللقلق، خاصة وان هذا التوتر قد يصاحبه شعور غامض بالخوف من لاشيء، ومن أي شيء، ويتحول إلى حاله مرضيه مع تصاعد احتمالاته، خاصة في ضوء:

- تجارب الماضى مع الفرد ذاته .
- الاوضاع التي يمر بها الفرد ذاته .

- الطموحات والأمال التي يسعى إلى تحقيقها والوصول اليها.
- عمليات الانسجام والتوافق مع متطلبات تحقيق الطموح.
- الارتباطات الادائيه العامة المتحققه في كل منها.

وبالتالي فإن الخوف والهلع والجزع في تصاعده يعبر عن حدوث هذا التوتر المتصاعد، وهو توتر شديد الخطوره، خاصة عند تصاعده واتجاهه إلى تغذيه ذاته، واحداث أسبابة المتنوعه، والتي تحرك النوازع نحو تصعيد حاله الخوف والهلع والجزع، ويتحول هذا التوتر إلى عنصر مدمر مع الوقت، خاصة مع وجود عوامل أخرى مساعده على هذا التوتر الخطير.

فالأسباب والنتائج يتحول كل منها إلى الآخر، حيث تتحول النتيجة إلى اسباب، وهو ما يجب التنبه اليه، خاصة ان إمتلاك الرغبة في مواجهه حاله الخوف والهلع تكون ذاتيه، وفي الوقت نفسه ادائيه دافعه لتوازنات الحياه.

حيث يؤدى الخوف إلى التردد، وهو ما يجعل من الوقت عنصر حاكم لأي عمل، وهو ما يساعد على ظهور التوتر، كما إنه يدفع إلى حدوث حالة مرضية مؤثرة لدى الفرد ومن ثم فإن حالة عدم القيام بالفعل، أو الامتناع عن الفعل، وإعاده الترتيب فيه هي التعبير التام عن التوتر الذي حدث وتم.

بل كثيرًا ما تحدث أخطار متسعة لم تكن لتتم دون حدوث هذا الخوف والقلق الذي ينتاب الفرد، ويحول دون قيامه بالعمل المطلوب والواجب القيام به وتختلف شدة الخوف مع اختلاف درجات الخطر الذي يهدد الكيان الاداري، ومع مقدار ما يصل إليه من تحريك عوامل ذاتية للتعامل الحذر معه، سواء كانت هذه العوامل محركة لنوازع طبيعية، أو كانت واقعه لادخال نزعات خارجية، وهي بذلك تترجم هذا الشعور بالخوف إلى ضغوط تولد التوتر، كما

أنها تحرك سواكن داخلية تدفع الياته إلى الظهور والتحرك عبر مسارات محددة.

## ثالثًا- الطمع والرغبة في الاستحواذ:

وهي سبب رئيسى في قيام التوتر، وفي تمكنه من الافراد، ومن الشعوب، ومن الدول، خاصة ما يتصل بقضايا الاستيلاء على ما لدى الآخرين من عناصر الثروة الضخمة، وهي عملية تنشأ من ظهور ندوه ضخمة لدى أفراد محدودين لايملكون القدرة على الدفاع عنها، أو الحفاظ عليها، أو تأمين علاقات ودية مع القوى المعادية المتربصة بهم خاصة ما يتصل بالاصول العاليه القيمة المالية الموجوده لدى الاخرين، ايا كان هؤلاء، سواء من شعوب، أو دول، أو حتى أفراد ومحاولة الاستيلاء عليها، وإيجاد كافة الدعاوى التي ينزرع بها الباطل ليدحض الحق، وحيث يعمل العديد من الأفراد على التعامل مع العديد من القوى الضعيفه للاستيلاء وللاستحواذ على ما لديها من عناصر الثروه، والتحكم في ما لديها من موارد عامة وهي عملية اتجاهيه، تنطلق من قواعد متربصة ومتحفزة للقيام بالاعمال المطلوبة، سواء كانت هذه العمليات تأخذ اشكال :

- الغزو والاجتياح بالجيوش.
- الاحتلال والمكون لفترة من الزمن.
- الاستيلاء على الموارد والثروات.
- الاعتداء وازهاق الارواح.
- تحويل السلطة إلى سلطة خاضعة.

وينشأ بذلك التوتر الذي تحدث ويتم، وهو من المنطلق الاساسى للتعامل مع الواقع الفعلى للنشاط الحاكم لها، خاصة وأن عملية الاستحواذ هي التي

تحرك السواكن الخاصة بكل منها، وبصفة خاصة أن تكون الرغبة في الاستحواذ على شيء معين، والسيطرة عليه، والتحكم فيه هي الطابع العام المسيطر على هذا الكيان الادارى، وبالتالي يقوم التوتر على فكره الاستيلاء على ما ليس له، أو بشكل غير قانوني على هذا الشيء، ومحاولة اضفاء شيء من الشرعيه على هذا الاستيلاء ويتم صناعه التوتر باستخدام العديد من الأدوات والأساليب التي تتوافق مع المعلن من الاتجاهات السائده، خاصة في المناخ العام المحيط بعمليه الاستيلاء والاستحواذ على مصادر الثروه ويكمن هذا الطمع والجشع من تطبيق وسياده لمبدأ:

## القــوة

أي تلك القوة الغاشمة، ذات النفوذ الطاغ، الذي لايستطيع أي فرد أن يتعامل إلا بالخنوع لها، وهي قوة لايستهان بها، وبالتالي لايتم عدائها، بل الاستجابة الكاملة، أو شبه الكاملة لرغباتها المختلفة والانطباع التام لكافة الطلبات التي تطلب منها، خاصة ان هذه القوة عندما تتحرك تتجاوز كافة الحسابات، وهي في صراعها الذي تقوم به، تختار دائماً اعدائها، وتمارس لذه سلب ثرواتهم والاستفاده الكاملة مما لديها من هذه القوه، سواء العسكريه، أو السياسيه، أو الاقتصاديه وهو ما يظهر من خلال عمليات:

- القرصنه الدولية.
- السرقات الدولية.
- الاحتلال الدولي.
- الاستيلاء على الموارد.
- التحكم في إستخراج وانتاج وتسويق الموارد.

وإن للقوة البالغه القدره على فرض شريعتها، وأن من يملك القوة يحكم ويتحكم فيمن لا يملك هذه القوة، وإن شرعيه الملكيه هي الاغتصاب والاستيلاء وفرض ما يعن له، وعلى الجميع ان يذعن لطلباته ويوافق عليها، وان يعلن مباركته لخطواتها.

إن هناك مساحات كبيره فاصلة وقائمة ما بين شرعية القوة، وما بين شرعية العدالة، وهو ما يعيد صياغه الاشياء لصالح التوتر، فالعداله اذا لم يكن هناك طغيان للقوه، أو عندما لا يكون هناك قوة مناوئه أو معاديه تجد مكاناً، وتفرض ذاتها إما عندما لايكون هناك مكان للعدالة، فانه يحدث التوتر، وبصفة اساسية فإن التوتر القائم على فرض ما تمليه القوة، هو توتر مؤقت مرهون بهذه القوة، ومرهون باستمرار أسبابها، وعندما تزول هذه القوة، أو يتواجد من يعادلها، فإن هذا النوع من التوتر يختفى ويتلاشى ليحل محله توتر آخر من نوع جديد وهو ما يشهده العالم اليوم من سيطرة كاملة لدولة عظمى قطبية أي توتر القطب الواحد وبالتالي يحدث التوتر الذي يزداد عندما لا يجد الضعيف مكاناً له، أو عندما لا يأمن على ما لديه من عناصر الثروه التي يحوزها، خاصة أمام اطماع شديدة لقوة طاغية تضع مقاييس العدالة وتفرض ذاتها، وتتدخل في كل شيء، ولا يحد اطماعها شيء، بل تتجاوز افعالها طموحاتها، وتختار الانظمة المواليه لها، وتضع لها الخطط التي يسيرون عليها، ولا تقبل ان يقف شيء ضعيف امامها.

## رابعاً- الأمال والطموحات والاهداف العريضة الواسعة:

في سعى الدول والشعوب والافراد إلى مواصله الحياه، تقوم بترجمه امالها وطموحاتها واهدافها إلى برامج عمل تنفيذيه، وهي في هذا السعي تفترض تعاملاً ارتباطياً فعالاً مع الامكانات والموارد المتاحه لها، لكنها ليست الوحيده في الحياه، فهناك الاعداء الذين يحسبون خطواتها، ويعدون عليها الأنفاس

التي تحرك في صدورها، وهو ما يدفع بعوامل ضاغطه يتولد التوتر منها، وبها، وفيها.

حيث كثيراً ما تكون الأمال والطموحات والأهداف العريضة الواسعة سبباً في التوتر، خاصة أن هذه الأسباب تكون مرتبطة ببرامج لتنفيذها والقيام بها، وإن عمليات هذا التنفيذ كثيراً ما تصطدم بقيود، وهي قيود موضوعة من جانب قوى ترفض تحقيق هذه الأمال والطموحات والاهداف، ومن هنا يحدث التوتر، خاصة ان عمليات الارتباط القوى القائم، هي عمليات حركيه بطبيعتها، تأخذ في معطياتها العوامل الظرفيه الخاصه بكل منها، أي ما لدى كل طرف من اطراف التوتر، والأحوال العامة الخاصة بكل منهم، وما يقومون به، وما يتم في اجمالياته العامه.

خاصة أن الأمال والطموحات والاهداف العليا كثيراً ما تتجدد، وهي وان كانت مشروعه، إلا انها في الوقت ذاته تفرض نفسها بمعطيات كثيره، بعضها داخلى ذاتى بحكم النشأة والتكوين، والاخر خارجى بطبيعته التي تؤثر في تطوره وفي ادائه.

وكلما كانت الأمال والطموحات والاهداف مبرمجه، كلما كان الاداء العالى للكيان الإداري محققاً لفاعليه التنفيذ، إلا أن الاصطدام بالآخر يجعل التوتر امراً محققاً، وهو ما يحتاج إلى وعي إدراكي بأهميه تجنب هذا الأصطدام، وتخفيف حده الضغوط التوتريه التي تحدث، وهو أمر يحتاج إلى فهم عميق لكافة الابعاد والجوانب المتصله بالامال والطموحات والاهداف العريضه، حتى يأتى تحقيقها بأفضل النتائج دون ان يسبب توتراً خطيراً، أو يؤدى إلى حدوث هذا الاضطراب، وسواء كانت هذه الأمال جمعيه، أو كانت فرديه.

## خامساً– الاحلام والاهواء والميول الجامحه والجانحه:

وهو ما يتصل باحلام صعبه التحقيق، وبأهواء تبدو مستحيله، وبميول جامحه وجانحه، وهي جميعها تنتاب الكيان الإداري الذي اصيب بها، وهي تشكل الجانب الشاق الذي يحتاج إلى فهم ووعى ادراكى شامل، فهى سبب رئيسى وحقيقى في حدوث التوتر، وهي عملية محاطه بكافة الابعاد التي تؤدي إلى حدوث الضغوط، والتي تأخذ جانبين اساسيين هما:

**الجانب الأول:** مدى صعوبه تحقيق الاحلام .

**الجانب الثانى:** مدى توافر امكانات تحقيق هذه الاحلام .

ومن خلال هذين الجانبين يتحقق ضغط متوالى على الكيان الادارى، وهو ما يتصل بالابعاد التصادميه ما بين شرعيه واجبة، وما بين عمليات تنفيذيه تحتاج إلى تفاهم ووعى حتى تتحقق هذه الشرعية، وحتى تنفذ بقدر كاف من الاعمال التي تحتاج إلى وضعها في صوره أهداف عامة مبرمجه، أو الوصول بها إلى حيز الأمال والطموحات القابله للتنفيذ.

## سادساً– الرغبة في السيطرة على الاخرين:

من مقتضيات الحياة إمتلاك القدره على السيطرة على الآخرين وقيادتهم وتوجيههم، وهي قدرات تستمد شرعيتها ومن ثم فاعليتها من خلال تلك القدره، سواء كانت قدره: قانونيه، أو تشريعية، أو كانت قدرات إدارية، أو قدرات اقتصادية، أو كانت مكانة تاريخية، وارتباطات ذلك بالعادات والتقاليد، وبالاعراف الحاكمه والمتحكمه، كما انها مرتبطه بالقوة الجسمانيه والقوة العسكريه أيضا.

وهو ما يحدث لدى كافة الكيانات الإداريه، سواء كانت دول، أو شعوب أو افراد، خاصة عندما يمتلك أيًا منا المقومات الأساسية للقياده

والزعامه، ويقوم بالادوار التي تؤهله على ذلك، وتساعده الظروف والاحداث على احتلال هذه المكانه والقيام بمتطلباتها.

حيث تنشأ هذه الرغبة مع تنامى دور الزعامه والقياده لدى هذا الفرد، وتزداد بدرجات متفاوته، وهي ضغوط توتر حادث عن تنامى الشعور بالقوة والقدره، وعن ازدياد الرغبة في تحدى الاوضاع القائمه، والتوجه إلى قياده هؤلاء الاخرين، والذين لا يملكون إلا الانصياع والخضوع في الوقت الراهن لهذه الرغبة المسيطره، والتي يتم التعامل معها في إطار عناصر الجذب التي تتم تداولها في نطلاقها في هذا الاطار.

كما يحدث ان تتحرك هذه القوة مع ارتفاع درجات الذكاء، وهو أمر طبيعى تحتاج ممارساته إلى فهم العلاقه ما بين:

- الذكاء.
- المكر.
- الدهاء

هي عوامل تدفع إلى التجريب، وإلى معالجة مؤثرات الأشياء بتصاعدها العام فالارتباط القوي ما بين تلافيه السبب والضغوط والتوتر تدفع كل منهم إلى القيام بالادوار المتصاعده المؤهله له لتحقيق النتائج المطلوبه، وهو ما يرتبط اساساً بعده عناصر رئيسية هي:

- مدى الرغبة الشديده في السيطرة على الآخرين.
- مدى القدره على تحقيق هذه السيطرة.
- مدى استعداد الآخرين لان ينقادو أو يسيطر عليهم.
- مدى تقارب المصالح والمنافع المتحققه من هذه السيطره.
- حجم الخسائر أو التكاليف المطلوب تحققها للوصول إلى ذلك.

وهذه العناصر تتداخل، وتتشابك، وتجمع بين كل منها في تناغم لتحقيق التفاعل الايجابى المؤثر على توليد ضغوط التوتر.

## سابعاً- الإحساس الطاغ بالقوة:

عندما يملك طرف من الأطراف "قوه"، ويزداد إحساسه المتعاظم بها، ويرغب في تجربتها واستخدامها يتصاعد التوتر، وهو ما يحدث كثيراً في الحياة العمليه عندما يشعر طرف من الأطراف بمدى ما لديه من "قوه" وبقدره هذه "القوه"، سواء على حمايه نفسه، أو في الحاقة الاذى بالآخرين، ومدى امكانياتها في تحقيق احلامه وأهدافه المتعدده، حيث يتصاعد الإحساس العام بقوة العلم وتأثيراته العامة الكلية عند اكتشاف "قوة"، وهي قوة تتصف بكونها فعاله إلى اقصى مدى، وادت فاعليتها غير المحدودة فاعلية قياسية، ومن ثم فانها تتصف بكونها سرية، وانها سابقة لغيرها الذين أيضا يبحثون عنها، حيث يتم اكتشاف "القوه"، والتي عادة شديدة الدمار، وتزايد الإحساس الطاغ بها، وهو احساس متزايد ومتعاظم يدفع إلى تجربة استخدام هذه القوة، وإلى التهديد بهذا الاستخدام، والتلويح به بشكل يدفع ويؤدى إلى التوتر، وبصفه خاصة عندما تكون هذه القوة لم يتم تجربتها بعد أو تم تجربتها على نطاق محدود، ومن ثم فإن النتائج الخاصه بهذا الإحساس المتعاظم بأهمية هذه القوه، وبخطوره استخدامها، يعطى للتوتر معنى ومضمون فعال، سواء في إملاء الشروط، أو في فرض النفوذ، أو في التعامل على المستوى العام الكلى، حيث يأتى الإحساس بالقوة من خلال:

- امتلاك القوة.
- تجربة القوة.
- معرفة القدرة على الفعل باستخدام هذه القوة.

وكلما كانت هذه القوة طاغية وشديدة التأثير، كلما كانت هذه القوة مولده لضغوط هائلة، وهي تؤثر على توليد التوتر الدولى باشكاله وانواعه المختلفة.

وتعمل حيازه القوة على منع الآخرين من الوصول اليها، والحيلوله دون توصلهم إلى اسرارها، في محاولة للابقاء على الاسرار الخاصه بها، وهو ما يولد التوتر، وبالتالي فإن التوتر الناشىء عن القوة له مصدرين هما:

المصدر الأول: مصدر عام طاغ من حيازه القوة.

المصدر الثانى: مصدر خاص ناجم عن الحرمان من حيازه هذه القوة.

ويعمل كلا المصدرين على توليد الضغوط المتصاعده المولدة للتوتر، وعلى إيجاد الجو العام للضغوط التي تحقق ابعاده وجوانبه الارتكازيه.

وتعد إعتبارات الهيمنة والسيطرة على الآخرين واحده من أهم مجالات استخدام هذا السبب، خاصة وان إمتلاك القدره على التهديد والوعيد، وفرض الرأى، وإملاء الاراده عادة ما تكون هذه القوة مستخدمه لها، وأمر مساعد على نشوء هذا التوتر الحاد في العلاقات الدولية، وبصفة خاصة عندما تكون هناك قوى متربصة ببعضها البعض، ولايأمن ايا منها من مكر الأخر، وما يقوم به من اعمال وما يدير من خطط، وما يرسمه من مؤامرات.

## ثامناً- السعى الحثيث نحو القوة:

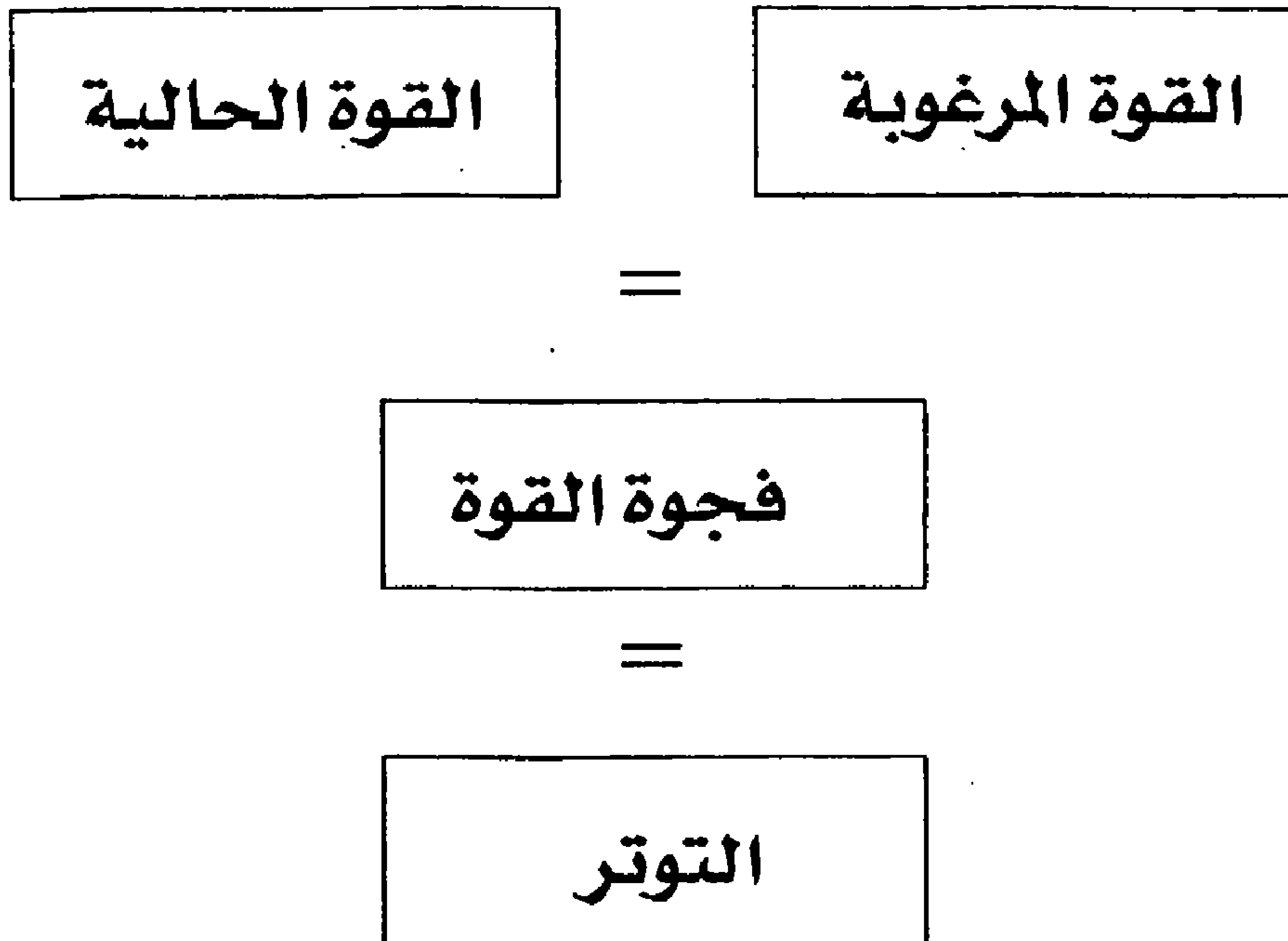
حيث تحتاج عملية التعايش في عالمنا المعاصر إلى توافر ارادة قوية وسعى دائم نحو الحصول على القوة التي تمكن من إتخاذ القرار السليم الصائب، والتي تجبر الآخرين على الرضوخ لمطالبنا، أو على الأقل عدم التدخل في أعمالنا التي تتم، فضلا عن توفير الحماية والوقاية من أي عمل يفكر به الاخرين، وبصفه خاصة من جانب الكيانات الضعيفه من أجل حمايه ذاتها من

اعتداء الاقوياء عليها ، خاصة وان هذا السعى يتناول جوانب عديده من الاعمال التي تتم وتحدث في هذا النطاق، سواء الحصول على متطلبات العمل بطريق مشروع وهو البحث العلمى، أو الحصول عليه بطرق غير مشروعه، وهو الجاسوسيه التي تخترق انظمه الحمايه والامن، والوصول منها إلى الاسرار الخاصة بهذه القوة.

وفى إطار الصراع القائم ما بين محاولة الحصول على القوه، وما بين معارضه هذا الحق ينشأ التوتر، وتصبح عملية السعى للحصول على قوة أعلى مما هو متاح، وعمليات التكافؤ، عمليات متوتره، وهو ما يتطلب من اطراف العمليه التبادليه فهماً جيداً لهذا الحد من التوتر، حتى لا يتحول إلى مدمر للكيان الادارى، سواء الساعى للحصول على القوه، أو الذي يعمل على عدم الحصول عليها.

ويصبح التوتر علاقة ناشئة عن هذا الاطار الذي يحدث، ما بين عدم القدره على تحقيق ابعاد القوة المطلوبه، وبين القدره على الوصول إلى هذه القوة المرغوبه، وبالتالي فإن وجود فجوة القوة يؤدى إلى حدوث هذا التوتر المعادل لها ، والذى يمكن تصويره على الشكل التالي:

شكل فجوة القوة كسبب للتوتر




وبالتالى فإن حسابات التوتر تتم وفقا لهذه الفجوة ويعادلها تماما ، وهي ما دعا العديد من خبراء صناعه التوتر إلى استخدام تحليل الفجوات GAP Analsys كافة الأدوات الرئيسية للتنبو بالتوتر، وللتعرف على ضغوطه التي تتم، وهو ما دفع بعض منهم إلى استخدام هذا التحليل للوصول إلى حقيقة هذا التوتر.

## تاسعاً- الرغبة في المعرفه والوصول إليها:

يسعى البشر ايا كان نوعهم وعملهم إلى الحصول على "المعرفة"، وهي معرفة كاملة وتفصيلية ومتخصصة، وهي نتاج جهد متواصل من جانب خبراء ومتخصصين، كما أنها يتم الوصول إليها ببذل المزيد من العمل والتكلفة، ويدعمهم وقت ليس بالقصير للحصول عليها ، سواء بالبحث، أو بالاستيلاء على جانب منها لدى الذي لديه هذه المعرفة.

وبالتالي فإن سعر البشرية للوصول إلى المعرفة، يعد مولد للضغوط، وهو سبب أساسي للتوتر، عرفته البشريه ومارسته طوال عهودها، حيث إن الرغبة في المعرفة عنصر متأصل في النفس البشريه، يحتاج معه الفرد إلى معرفه كل شيء، عن أي شيء، ومعرفة شيء عن كل شيء، وهو ما يدفع إلى حدوث التوتر.

وبالتالى فإن حدوث هذه الرغبة المتأصلة هي التي تدفع إلى حدوث التوتر بانواعه المتعددة، وهي عملية وان كانت انجازها ايجابى وهو الحصول على المعرفة، إلا ان في كثير من جوانبها قد تحدث مخاطر متعددة تحتاج كل منها إلى فهم مرجعى حتى يمكن تجنب الانزلاق إلى حافة الخطر التي تمثل كل منها.

وتعد المعرفة هي القدره على تحقيق التفوق، خاصة ان المعرفه قوه، وقوة المعرفه ليس فقط في حيازتها، أو التمتع والتنعم في الحصول عليها، لكنها في واقعها مجال جيد للتعامل والتفاعل الخلاق.

وقد تعددت أساليب الحصول على المعرفة، سواء من خلال التعليم والتدريب، أو من خلال البحث والتحليل والدراسة، أو من خلال التجسس والجاسوسية في مجالات متعددة، أو من خلال إكتشاف تفوق الإحاطة بما لدى الآخرين ومعرفة نواياهم واتجاهاتهم المختلفة التي تتم، وبصفه خاصة من خلال ما يلى:

الرصد ← المتابعة ← التحليل والدراسة ←

قياس الاتجاهات ← الوصول إلى المعرفة

وبالتالي فإن الحصول على المعرفة، وإستخدامها يؤدى إلى مزيد من التوتر الذي يتم ويحدث وبشكل تدريجى تتابعى ومتزامن.

حيث أن هذه المعرفة تكون متصله بأشياء مستتره، وأن معرفتها يسبب التوتر، وبالتالي فإن السعى الحقيقى نحو المعرفه، والوصول إليها يصبح سبباً في حدوث التوتر الحاد الذي يتم ويحدث بشكل نسبى.

## عاشرًا– احساس متراكم بالحرمان والاحباط:

كثيرًا ما يؤدى الاحباط إلى إصابة الفرد بالاكتئاب، وإلى حدوث حالة اغتراب ما بين الفرد ومجتمعه الذي يعيش فيه، وإلى حدوث حالة انفصال وانفصام بين كلاهما، فيصبح الفرد غريباً عن مجتمعه وغريباً عن عمله الذي يقوم به ويحدث حالة تعارض بين مصالح الفرد ومصالح المجتمع ومصالح العمل الذي يتم ويحدث، حيث يتحول كل طرف من الأطراف إلى دراسة العلاقات الذاتيه ومحاوله كسب أعلى عائد ممكن.

- فالعامل يضغط للحصول على أعلى الاجور.
- صاحب العمل يضغط للحصول على أعلى الارباح .
- الإدارة تعمل للحصول على أعلى المكافآت.

وفى ظل هذا التصاعد تحدث حالات الاغتراب والانفصام والانفصال، ويتحول كل طرف إلى الصراع بدلاً من التعاون، ويتحول كل طرف إلى أداه للوصول على أعلى وأكبر إستفاده، ويتحول عدم الحصول عليها إلى شعور قاسى بالحرمان، وإلى ازدياد للسخط في ظل تصاعد عائد الطرف الآخر، وبصفه خاصة القوى العامله التي يزداد شعورها بالحرمان في ظل تصاعد مستويات المعيشه وتكاليف هذه المعيشه، وثبات الأجور وعدم زيادتها.

وهو دافع رئيسى وسبب قوى لأحداث التوتر، سواء نتيجة الشعور بالحرمان والاحباط رغم الجهود المتواصلة للتغلب على العقبات، أو نتيجة للترابط العضوى ما بين احساس الكيان الإداري المتعاظم بالشرعية المتفاعلة

للحقوق التي يسعى اليها، وما بين غطرسة القوى المتعارضة التي لاترغب في حصوله على هذه الحقوق، وتحول بينه وبينها، وتؤدى إلى احباطه، وهو ما يؤدى إلى ضغوط متصاعدة تعمل على توليد التوتر.

وقد يأخذ هذا الاحباط سلوك إيجابي يأخذ شكل اضطرابات ومظاهرات عماليه، يختلف عنفها باختلاف الاوضاع، وقد يأخذ شكل سلبى مدمر يأخذ شكل التخريب والتدبير الذاتى.

وهو ما يحدث تفاعلات مؤكدة للضغوط المتصاعدة المولدة للتوتر، سواء في علاقتها بالأحداث الجارية، أو في معاملاتها التي تتم وتحدث، خاصة أن الشعور بالحرمان يؤدى إلى توليد ضغوط متوالية، تدفع إلى أحداث توتر قوى، أو متفاوت قوته مع قوة الإحساس بالحرمان، وهو ما يحتاج إلى فهم متبادل للقوى المساندة والمدعمة لهذا الشعور.

فالتصور العام للتعامل مع هذه الاوضاع المرتبه للتوتر، هو الذي سوف يدفع نحو التعامل مع التوتر باوضاعه واشكاله التي هو عليها، ويحدد الابعاد المتناسقه لهذا العمل الذي يتم.

إن هذه الأسباب التي تم عرضها ما هي إلا أسباب عامة اولية، وهي أن كانت متنوعة، إلا انها ليست الأسباب الوحيدة لانتاج التوتر، بل ان هناك أسباب أخرى تحتاج كل منها إلى فهم وإلى ادراك شامل ومتكامل، وتحتاج إلى تحليل للتعرف على ابعادها وجوانبها، سواء العامة أو الخاصه، ارتبطت بذلك أو تفاعلت معها قضاياها المتعددة، وهو ما سيتم العرض لبعض منها من خلال هذا المرجع الهام.



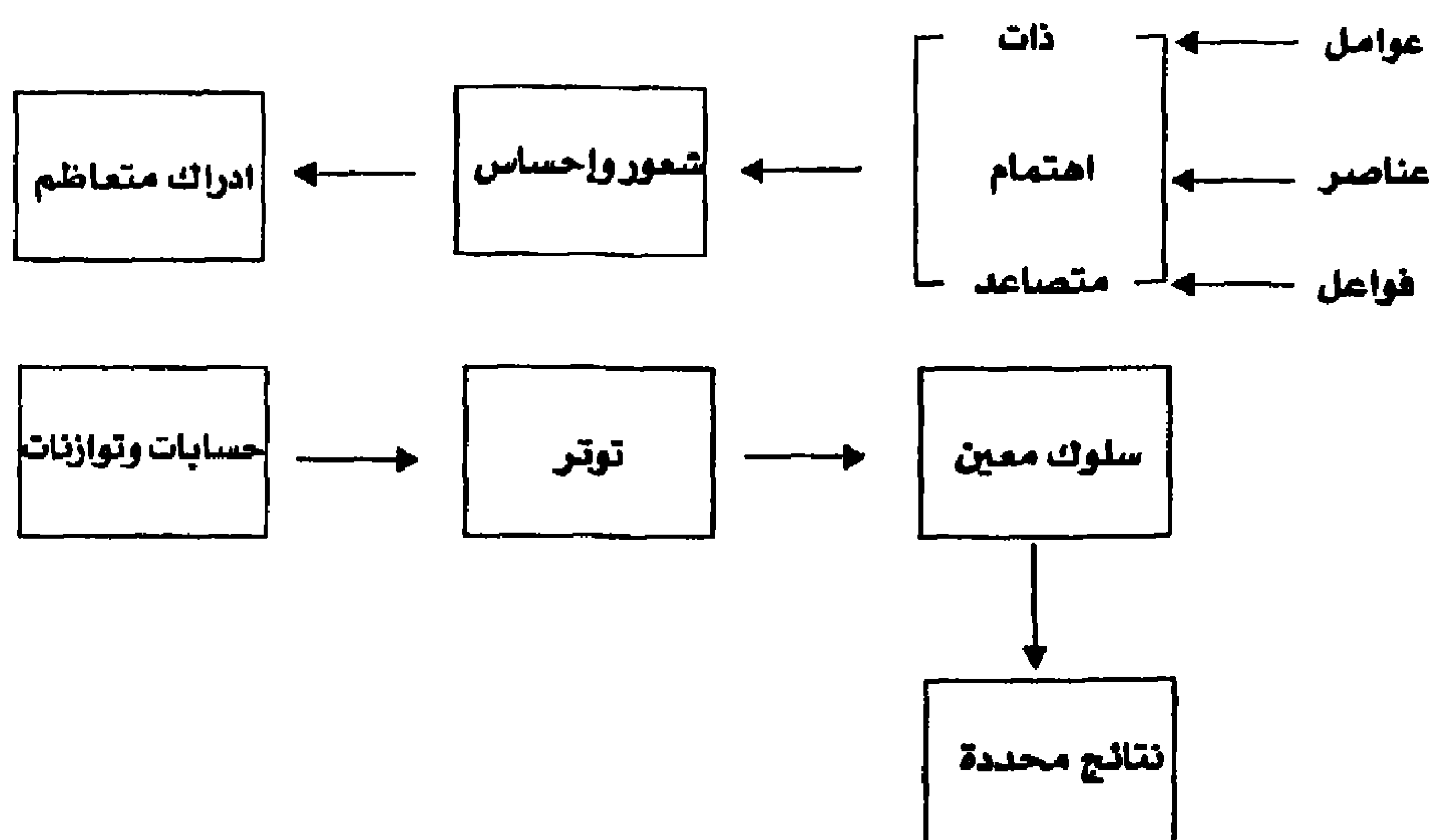
# المبحث العاشر

# الشعور بالتــوتــر

يعد الشعور بالتوتر البدايه الحقيقيه للتعامل معه، خاصة إن هذا الشعور هو الذي يترجم الإحساس بالتوتر إلى سلوك وتعامل معه، أي إما إلى اتجاه ايجابى للتحرك والسير في مسار معين مستهدف، أو إلى اتجاه سلبى وعدم التحرك في المسار المطلوب الوصول اليه، وكلما كان مصمم أحداث التوتر على معرفه كامله بالكيان الإداري المصنوع له التوتر، وكلما أستخدم الأدوات التي تحرك التوتر وفقاً لاتجاهاته العامه، كلما كان هذا الأمر فعالاً ومؤثراً ومنتجاً لاثاره المتعدده، خاصة ان الشعور هو بدايه حقيقيه للتفاعل والتعامل، كما إنه البدايه الحقيقيه لعمليه الادراك والوعى بالتوتر القائم.

فالتوتر يدخل إلى الإنسان من خلال الإحساس والشعور الذي يقوم بترجمته إلى سلوك معين يقوم به هذا الفرد، وفقا للشكل التالي:

شكل كيفية حدوث التوتر



واذا كان الشعور بالتوتر ينتج الإحساس العام به، فإن هذا الشعور هو الذي يحدد منطلقات التعامل مع التوتر، سواء بصفه أساسية أو فرعية، فضلاً عن أن التعامل مع التوتر، سواء بالاستجابه لضغوطه، أو التغاضي والتعامي عن هذه الضغوط هو الذي يفرض إستخدام أدوات معينه، سواء كانت أدوات فعل وتوجيه ايجابى، أو كانت أدوات تسليه وصرف انتباه وتهميش للتوتر القائم وضغوطة.

لقد تفاعلت عوامل عديده في زياده أهمية الشعور بالتوتر، وفي اكسابه مجالات أهمية متعدده، خاصة مع ازدياد الضغوط الحادثه ما بين القوى والكيانات الكبرى في عالمنا المعاصر وهو ما جعل من دراسة الشعور بالتوتر أهمية خاصه، سواء في التعامل مع الضغوط الدوليه الحادثه، أو في الوصول إلى الابعاد والقوى المؤثره على حركة الكيان الإداري المستهدف باحداث التوتر، أو في نطاق ردود الافعال والارتباط القائم من هذا الكيان الإداري.

ومن ثم فإن الشعور بالتوتر هو بداية التعامل الحقيقي معه، وهو قياس حقيقى للادراك الشامل به، سواء تم تعريف هذا الامر، أو تم التعامل مع ابعاده الخاصة به، فالتوتر بداية هو شعور وإحساس فرد ومجتمع، حيث يصيب التوتر الأفراد والتجمعات، وان كانت استجابة كل منهم تختلف باختلاف العديد من العناصر المستقبلة للتوتر، والمحدده للابعاد والجوانب المتصلة به، وهو الأمر الذي يحتاج معه إلى فهم عميق للتوتر الذي حدث .

حيث يعرف العالم اليوم العديد من التوترات بالغة التعقيد، وهي توترات ملتبسه، تقوم بوضع العالم على اعتاب مراحل متقدمة من الحيرة، ومن عدم التفاؤل، بل قد تدفع العالم كله إلى الارتباط بحدود معينة من القيود، سواء على نمو الحركة الفاعلة للمجتمع وعناصره وافراده، أو على تبنى قضايا من قضايا المواجهة الكلية والجزئية، ولما كان الارتباط الفاعل بقضايا التوتر هو

الحاكم لسلوكيات العالم، فإن تفاعل دوله ومراكزه الحيوية ومؤسساته هو الذي يضفى الكثير من هذه السلوكيات المتناقضه، أي ما بين:

- رفض ونفور من التوتر الحادث، وإتخاذ ما يلزم نحو مقاومتة ومعارضتة بشكل واضح وعلني وصريح، وهو ما يقتضى إستخدام كافة أدوات الرفض وعدم الانصياع والاعتراض، وأعلانه وتوجيهه في ضوء حجم الخسائر والتكاليف التي يسببها والاضرار التي يحدثها ويقوم بها.
- قبول وترحيب بالتوتر الحادث، والتوافق معه، والتكيف مع متطلباتة وإبداء الاستعداد التام لقبول تكاليفة، وبشكل صريح وعلنى كامل، وهو ما يحدث عندما يكون التوتر عنصر مرغوب فيه، وعندما يكون التوتر يدفع إلى عمل جاد ايجابى لنهضة الدولة ونموها، ويحتاج إلى انصياع واذعان من أجل الوصول به إلى حد السلوك والتنفيذ.
- انتظار وترقب لما سيسفر عنه التوتر الحادث، والانتظار لما سوف يتحقق مستقبلاً، وبناء عليه سيتم إتخاذ القرار المطلوب الوصول اليه، وهو موقف مبدئى لايعلن عن ذاته، ولايبدى أي اشارة يفهم منها اتخاذه لموقف محدد تجاه التوتر الحادث، وهو موقف يخضع لحسابات بالغة التعقيد تجاه هذا التوتر أو ذاك وفقا للعوائد والتكاليف التي تتم، وهو موقف يحتاج إلى فهم كامل لكافة الجوانب والابعاد المتصلة بالتوتر

إن تبنى هذه الخيارات ودفع بعضها يفسر الحركة المتناقضة للتوتر الحادث في عالمنا اليوم، سواء كان هذا التوتر متجسداً في عالم الواقع، أو كان مجرد شعور مترقباً لحدوثه العام، وهو ما يؤدي إلى ان تحتل عملية الشعور بالتوتر مكانها في دراسات التوتر، وفي إيجاد الأسس العامة للتعامل معه فقضايا التوتر قضايا متعددة، والتعامل معها يتم باشكال مختلفة، وهو ما يقتضى فهما عاما لكافة قضاياها الارتكازية، وهو أمر يعتمد على حجم

المعلومات المتاحة، والتي يتم دراستها وتحليلها وفقا والمعطيات المتاحة، وفي إطار الثوابت والمتغيرات الحاكمة لعملية التوتر، ومن ثم فإن الشعور بالتوتر هو بداية حقيقية، ومن ثم فإن حدث هذا الشعور سوف يتم تنفيذ ما هو مخطط للتوتر لاحداثه، اما اذا لم يحدث هذا الشعور والاحساس فإن لا تأثير يذكر للتوتر، وهو ما دفع بعض المعالجين إلى استخدام "العزل Isolation" عن أسباب التوتر، ووضع سواتر حديدية تعزل الكيان الإداري عن أي مصادر خارجية للتوتر، وبالتالي تجنيب الكيان الإداري مشاكل حدوثه، أو حتى الشعور به.

## اولاً- أهمية الشعور بالتوتر:

يعد الشعور بالتوتر البدايه الحقيقيه لتحديد منطلقات التعامل معه، خاصة ان هذا الشعور هو بدايه الإحساس العام به، سواء ربطت بين ضغوطه المتولده، أو بين الابعاد والجوانب المختلفة التي أتخذها، ويعد الشعور بالتوتر بداية ترجمة ردود الافعال نحو هذا التوتر، وهو ما يحدث عندما يتم "ادراك" بعض عوامله وجوانبه الارتكازية، وهو ما يتطلب فهما ووعيا كاملا بكافة الجوانب التي يستهدفها هذا التوتر، وفي ضوء الخبرات الماضية، وفي ضوء تكامل الإحساس والشعور العام بما يستهدفه هذا التوتر تتحقق رؤية ذات طابع خاص، وهي رؤية تفاعلية تتطور بتطور المعطيات التي تتكاثف وتزداد مع وتيرة وايقاع التوتر، وبالتالي فإن الشعور بالتوتر، أمر بالغ الاهمية، حيث سوف يترجم بسلوكيات يتم تفسيرها، رهنا بالمعطيات الدافعه لهذا السلوك، وكذلك بالعوامل والقوى المحيطة به، بل إن السلوك الذي يتم هو رهن بالشعور بالتوتر والاحساس العام بضغوطه، والذى ينقسم احساسنا به إلى عده أنواع أساسية هي :

- إحساس عميق وشعور طاغ بالتوتر، وهو أعلى قمه التوتر، حيث يكون التوتر كامل وفعال، وتأثيره متزايد على الكيان الادارى، وتتاثر بذلك حركة الكيان الادارى، ومراكز تفكيره وسلوكياته العامه، بل ان القرارات المتخذه سوف تترجم هذا الشعور في إطار معاملاتها، وفي إطار توازناتها الارتكازيه بالغه الاهميه، وهو ما يحتاج فهمه واستيعابه إلى ادراك كامل بالتوتر الحادث، ومعرفة كاملة بتوازناته الاتجاهيه المختلفة.
- احساس وشعور معتدل بالتوتر، يتم الشعور به وادراكه وتفهم ابعاده، والاحاطه بجوانبه الارتباطيه الهامه، وبشكل معتدل يساعد على فهم الظاهره، والتعامل معها وفقاً للبدائل والخيارات المتاحه، وهو ما يمكن لسه ومعرفته عند حدوث توتر يؤدى إلى تحريك التوازنات الاتجاهيه للسلوك العام للكيان الإداري[1]
- احساس وشعور ضعيف بالتوتر، نتيجة ان أسباب التوتر تأتى في مراحل متأخره وثانويه، من حيث سلم الاولويات والاهتمامات الخاصه بالكيان الادارى، أو بالفرد ذاته، وبالتالي تأتى في مراحل لاحقة، وهو ما يجعل الكيان الإداري مستغرقاً في مشاكله واهتماماته، ومنصرفاً إلى ما هو أهم من أسباب التوتر المعلنه، إلى التعامل مع الأسباب السريه غير المعلنه، وهو ما يفسر السلوك الخاص بالفرد عند حدوث هذا التوتر، سواء كان هذا السلوك متخذاً من التوتر مجالاً للاهتمام، أو كان بعيداً عن بؤرة الاهتمام، وهو ما يحرك توازنات السلوك العام ليأخذ اياً من السلوكيات العامة التاليه:

---

(١) يعد التوازن الاتجاهي من المؤشرات التناسبية التي تحتاج إلى فهم عميق لما يحدث ويتم فيها ، خاصة ان التوتر أمر بالغ الاهمية في التأثير عليها وفي تحريكها للوصول إلى أهداف محددة بذاتها ، خاصة ان التوازن الاتجاهي هو الذي يحرك العديد من سلوكيات التعامل ويؤدى إلى حدوث السلوك المطلوب ، سواء كان سلوكا عاما اجباريا ، أو كان سلوكا خاصا توافقيا اختيارياً.

- لامبالاه وعدم اهتمام وتجاهل.
- ابداء اهتمام وتأثير محدود يتحرك وفقا لضوابط معينة.
- استجابه واتخاذ سلوك معين وبشكل كامل فعال.

وهو ما يدفعنا إلى تحديد اهمية الشعور بالتوتر، سواء لمعرفة كيفية حدوثه، أو لاتخاذ العلاج والقرار السليم في مواجهته، وبصفة خاصة للاتى:

- معرفة كيفية التعامل مع التوتر.
- تحديد الطرق الخاصة لاستخدام التوتر.
- تحديد الأدوات التي سيتم التعامل بها.
- تحديد المدى الزمنى اللازم لانفراج الاوضاع.
- معرفة أي القوى متربص ومتحفز للقيام باعمال معينة في حد ذاتها.
- تحديد العناصر والابعاد والجوانب المتأثره بالتوتر.

فالتوتر عنصر حاكم ومتحكم في الكيانات الادارية، وهو محفز لقوى كثيرة لتقوم بأعمالها، كما إنه في واقع الأمر الممهد للعديد من الازمات ان تظهر، وهو في الوقت ذاته يحرك لديها العديد من العوامل التي كانت متربصة ومتحفزة حتى تأخذ في معطياتها أسباب تواجدها ونشأتها، وهي عملية تتحرك في داخلها المصالح التي يجب مراعاتها، وعدم الابتعاد كثيرا عنها.

وهو ما يجعلنا نعرض لهذا الشعور، سواء كان ذلك دراسة متأنيه في مقدمات الشعور، أو كان دراسة تحليليه في أعلى قمته، أو كان ذلك فهماً في انحسار وذهاب الإحساس بالتوتر، قياساً وارتباطاً بهذا الشعور الذي حدث للتوتر، وفعل به تأثيره.

## ثانياً- مراحل الشعور بالتوتر:

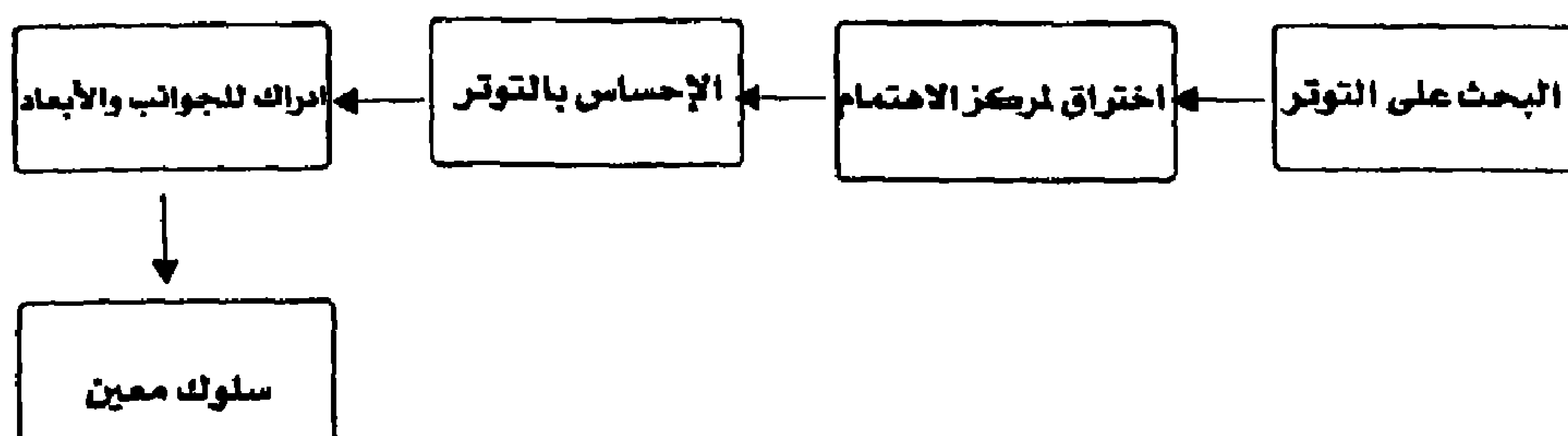
يمر الشعور بالتوتر بمراحل متعددة يحتاج الفرد فيها إلى معرفة كاملة بكل مرحله من هذه المراحل، وتحديد كافة الخصائص والمواصفات الخاصه بها، ادراكاً ان لهذه الجوانب أهمية خاصة، سواء للتعامل مع ضغوط التوتر الحادث، أو للاستفادة من تفاعلها التام مع كل منها، اقتراباً من هذا التعامل مع هذه الظاهرة، ومن ثم فإن الشعور بالتوتر هو الذي يحدد سلوك الفرد تجاهه، وبالتالي سلوك المؤسسه أو المنظمة والكيان الإداري الذي ينتمى إليه هذا الفرد، وهو ما يجعل حجم الادراك الخاص بالفرد مقياساً وتعبيراً عن المتواليات التي سوف تتوالى على الكيان الادارى، وان كان ذلك يتم بطريقه متفاوتة تحتاج إلى حسابات للوقوف على شدة التوتر، وحساب معدلات نموة وتصاعدة، وبالتالي تحديد أفضل الطرق للاقتراب منه، والتعامل معه.

ويهمنا هنا أن نفرق ما بين إدراك الفرد ذاته للتوتر، وما بين إدراك الفرد في إطار المجموع العام لادراك الأفراد، حيث إن الادراك الجمعي للكيانات الاداريه وللمجتمع، ادراك له طبيعته الخاصه، وله ابعاده التي يجب اخذها في الاعتبار عند التعامل معه، فالشعور بالتوتر وان كان مقياسا فرديا، فانه بصورة أخرى يعد مقياسا جمعيا لمتوالياته، وان كان ذلك يتم بشكل مختلف، سواء في الدراسة أو في التحليل العام له.

قضايا التوتر ليست قضايا تعامل وفق معطياتها فحسب، بل هي ادراكات للابعاد والجوانب المتصل بها، وفوق كل ذلك هي خاضعة للحسابات العامة الكلية له.

وبهذا فإن الشعور بالتوتر يحتاج إلى ادراك ابعاده، وإلى الاحاطه الشامله بالجوانب الارتباطيه الخاصه به، ومن ثم التعرف عليه حيث يظهر لنا من الشكل التالى:

شكل مراحل الشعور بالتوتر




إن الشعور بالتوتر هو الذي يحدد المنطلقات الأساسية للتعامل معه، وبصفه خاصة ان هذا التوتر الحادث يتم في إطار الادراك العام للجوانب والابعاد الخاصه به .

أى إن هناك مراحل أساسية للتعامل مع التوتر وفقاً ومراحل الشعور العام به من حيث:

- وجود مؤثر وباعث على التوتر.
- اختراق فعال لمراكز الاهتمام.
- احساس وشعور عام بالتوتر.
- ادراك ووعى كامل بالجوانب والابعاد الخاصه بالتوتر.
- سلوك معين للتعامل مع التوتر.

وكلما كان الإحساس بالتوتر غالباً على الفرد الذي يشعر به، وكلما كان الإحساس بالتوتر متصاعدا مع المجموع العام، كلما كان السلوك العام للكيان الإداري متخذاً اوضاعاً نتيجه للضغوط المتولده عن التوتر، وكذلك المولدة له

وبالتالي فإن الشعور بالتوتر والاحساس العام به هو الذي سوف يحدد لنا كيفية الاقتراب العام منه، كما إنه سيحدد أيضا بصورة أو باخرى أدوات المعالجة، وكيفية المعالجة التي سوف تتم.

فالتوتر أمر قائم ومستمر طالما كانت أسبابة قائمة ومستمرة، وكلما كان هناك دافع قوى لاستمراره وطالما كان الإحساس به دائم ومستمر، وبصفة خاصة في إطار المعاملات الجارية التي تتم وتحدث.

وهو ما يحتاج إلى ان نجعل احساسنا قائم على ان الشعور بالتوتر يمر بعده مراحل، سواء في إطار ان هذا الشعور هو الذي سوف يحرك كافة الأدوات إلى تعامل مع أسباب وبواعث التوتر، أو التأثير المتعدد على كل سبب منها، وبما يؤدى إلى جعل التوتر في الحدود المطلوبه له، أي ان التوتر يتم معالجة أسبابه، أو ان يتم معالجة الشعور به وتحتاج كل مرحلة إلى استيعاب كامل لما يحدث فيها، وبالتالي فإن التدخل العلمى للتعامل مع ضغوط التوتر هو الذي سوف يحدد الادوات والوسائل التي تحد من هذا التوتر، وتدفع إلى الوقوف على ما يقوم به ويفعله التوتر في الكيانات الادارية، وفقاً لكل مرحلة من المراحل، وبالتالي لا يحتاج الأمر إلى المضى قدماً في سبيل التعامل مع مدركاته والجوانب والابعاد الخاصه به، وهو ما يؤدى إلى تحديد السلوكيات التي تصاحب التوتر في كافة مراحله، وبالتالي مع السلوك العام المعين الذي يحدث وينشأ عن ذلك . ومن ثم فإن الشعور بالتوتر هو بدايه التعامل معه، وهو ما يحتاج إلى ترجمه هذا التوتر وفقاً للادراكات العامة له من حيث :

- الاحساس به .
- الاقتراب العام منه.
- التوافق والتعايش معه .

- اعاده استخدامه وتصديره إلى الخارج.
- الاحتفاظ بمعدلاته المتصاعده.

وهو ما يجعل من الشعور بالتوتر، المرحله الرئيسية والأساسية لتحديد كيفيه التعامل معه، سواء بزياده عناصر الضغط المتولدة حتى يبلغ مستوى معين، أو بصرف النظر عنه، أو بالتكيف العام معة، فهناك أرتباط أساسي ما بين قوة الضغط المتولد عن التوتر، وما بين التوتر ذاته، وما بين التعبير الاساسى العام عنه، أو ذلك الاطار العام المحيط بالتوتر من حيث العلاقات التباد ليه التأثيرية المتصاعدة والمتفاعله مع أسبابة وبواعثه، وكذلك مع محركاته وعناصرة.

## ثالثا- قياس الشعور بالتوتر:

يعرف المتخصص أن للتعامل مع التوتر يحتاج الأمر إلى قياس مدى الضغوط التي يعانى منها الكيان الادارى، وتحديد مقدار هذا الضغط الذي يتم وينشأ عن العديد من الأسباب والعوامل الفاعله فيه، وبالتالي معرفة الوسائل والادوات اللازمه للتغلب عليه، حيث يحتاج الأمر إلى تحديد نوع ومقدار التوتر الذي يعانى منه الكيان الادارى، سواء كان هذا الكيان الإداري لديه القدره على قياس درجة التوتر، أو كان هناك من يقوم بهذا القياس من أجل علاج التوتر الذي يواجهه، حيث لابد من قياس التوتر، وتحديد المعدلات التي يتصاعد بها، وبالتالي تحديد معدلات الضغط المتولده عنه، ومعرفة مقدار تأثيرها على الكيان الادارى، سواء في توازناته الحركيه، أو في الارتباطات العامة الخاصه بها، وصولاً إلى هذه النتائج الارتباطيه التي تحدد المدخلات العامة للحركه، وتحدد أيضا اتجاهها والمسارات التي سوف تسير فيها، خاصة في حركتها المتصاعده، حيث ان هناك شعوراً متوازناً بالتوتر يشعر به الكيان الادارى، حيث يتم قياس التوتر

العام الحادث فيه، وهو توتر يدفع بالكثير الذي يتراكم، وهو في هذا الاطار توتراً قد ياخذ ثلاث مواقف أساسية هي:

**الموقف الأول:** توتراً متصاعداً يتزايد الإحساس به ويتعاظم شيئا فشيئا مع نمو الأسباب والعوامل والفواعل الحادثة فيه، وهو توتر متسع ومؤثر بشدة على الكيان الإداري ولايملك الكيان الإداري إلا الاستجابة لضغوطه.

**الموقف الثاني:** توتراً منفرجاً منبسطاً يتناقص الإحساس به مع انفراج الأسباب والعوامل والفواعل الفاعلة فيه وانحسارها تدريجيا واحتياج الكيان الإداري إلى استيعاب هذا الانحسار، وعدم الدخول في أي معاملات تساعد على عودة هذا الضغط أو تؤدي إلى مزيد من التوتر.

**الموقف الثالث:** توتراً ارتباطياً كما هو قائم، لا يزيد ولا ينقص إلا بازدياد ونقصان العناصر والعوامل المرتبط بها، وهو توتر ادائى في إطار متوازن حركى مسيطر عليه، ويتم توجيه الياته وفقا ورغبة الكيان الإداري.

ويتم تحديد الاطار العام للتعامل مع التوتر وفقاً لكل موقف من هذه المواقف، وبالتالي فإن خيارات التعامل وفرضياته أمر بالغ الخطورة والدلالة، حيث يتم فقط التعامل مع التوتر المتزايد المتصاعد، والذى يمثل خطراً على الكيان الادارى، بينما يترك كل من التوتر الانفراجى لانحصاره، وكذلك التوتر الارتباطى القائم كما هو، وان كانت المتابعة الجيدة سوف تظهر كيف يمكن التعامل مع كل نوع على حدة في ضوء التكاليف والعوائد المتحققه، وفي ضوء ما تم قياسه من توتر تتحدد الدرجات الخاصه به، حيث يتم تقسيم التوتر إلى عده درجات على النحو التالى:

- توتر جامح يجتاح الكيان الإداري ويعصف به.
- توتر مرتفع يشتد تأثيره ضد الكيان الادارى.

- توتر يميل إلى الارتفاع وشبه معتدل يعانى منه الكيان الاداري.
- توتر محتمل يمكن للكيان الإداري التعايش معة.
- توتر بادىء ضعيف لا يشعر به الكيان الاداري.

ووفقاً لهذا النوع من التوتر تتحدد طرق التعامل معه، بل وقد يستخدم التصورات الجاهزة للتعامل مع التوتر بأشكاله ودرجاته المحددة، أي أن هناك تصوراً أو سيناريو جاهز ومعد مسبقاً للتعامل مع أنواع محددة من التوتر، وهو ما يرتبط في الخيارات بالأبعاد والجوانب الأساسية لاختيار هذا السيناريو أو ذاك من حيث التكلفة والعائد، سواء على المستوى الإقتصادى أو الإجتماعى أو الثقافي

## رابعاً- ردود الفعل المترتبه على التوتر:

يترتب على التوتر ردود افعال غريبة ومتناقضة، خاصة أن متخذ القرار قد يستقبل التوتر، وهو على درجة عالية من الفهم ومن الاستيعاب لكافة جوانبة، كما أن العديد من متخذي القرار في الكيان الإداري يكون لديهم هذا الشعور الخاص بالارتباط الحيوي ما بين حدوث التوتر، وما بين حدوث ردود الافعال الخاصة به، وبالتالي فإن ردود الأفعال تدور فى مساحة ما بين كل من الخوف، وما بين قبول التحدي، وهي ردود الافعال الطبيعيه المصاحبه للشعور بالتوتر، فالخوف من فقد بعض العناصر الثمينه، هو الذي يجعل الإنسان الفرد يتعامل مع التوتر بالتجنب، والانعزال، والابتعاد عن مصادر الخطر ومكامن التهديد، في حين ان قبول التحدى يدفع الفرد إلى مواجهه هذا التحدي في محاولة جاده للتغلب عليه فضلاً عن الدخول في مغامرة مواجهته والتصدى له.

ومن ثم فإن هناك بديلين متداخلين في التعامل مع التوتر الحادث يظهرهما لنا الشكل التالي :

شكل بدائل التعامل مع التوتر




وبالتالى فإن اختيار رد الفعل سوف يساعد بدرجات كبيره على فهم الطبيعه المتداخله للتوتر، خاصة وان الاختيار ما بين التعامل مع التوتر وفقاً لمفهوم التحدى، وما بين قبوله والحذر منه بمنطق الخوف، سوف يؤسس منطلقات كامله للتعامل مع التوتر.

وبصفة خاصة ان استراتيجيات التعامل مع التوتر تفترض وجود حدود معينة للتوافق الكلى في الكيان الادارى، فضلاً عن أن هناك من الأسباب التي تجعل خيارات التعامل فرضيات مؤهلة ذات طبيعة خاصة عند التعامل بها مع التوتر الذي يتم مواجهتة.

وكلما كان التوتر مرادفاً للعمليات التي يواجهها الكيان الإداري بشكل متتابع، وكلما كانت علاقاته الحيوية هي التوافق مع الابعاد الاتجاهيه التي يصنعها، كلما كان هناك معايشه لهذا التوتر، وهو ما سوف يحتاج إلى جهود كبيره لاحداثه، أو لفهم كيفية الاقتراب منه، وكيفية التعامل معه، قبولاً واعترافاً بحجم ما يمكن أن يسببه، أو يحدثه في المستقبل القريب.

## خامساً- انتهاء التوتر لصالح الكيان الادارى:

أي حدوث انفراج في اوضاع التوتر العامه، وبالشكل الذي يتناسب مع الكيان الادارى، وهي المرحلة التي يرغب في الوصول إليها جميع الاطراف، سواء كان هذا الطرف صانعا للتوتر، أو كان هذا الطرف مستقبلا له، وهي

في هذا الاطار عملية متكاملة قائمة على الوصول إلى النتائج المستهدفة، أي اشباع رغبة أو حاجة، ومن خلال هذا الأشباع يشعر الفرد بالراحة والارتواء والانسجام وهو ما يتم فهمه مع تجدد الرغبات والاحتياجات، والتي قد تؤسس توتر، ولكن بشكل مختلف، أي القيام بالسلوك المطلوب وفقاً للقياسات الفعليه التي تمت للتوتر، واتخاذ نتائج هذا السلوك للتعبير عن التوتر الذي حدث، خاصة ان التصاعدات الكليه للتوتر تؤدي إلى هذا السلوك الذي يتم ويحدث بشكل كبير

ويتم انتهاء التوتر بالانفراج الذاتي له، حيث يتناقص الضغط الذي تولده عناصره، وهو ما يدفع إلى فهم عميق لكافة عناصره وابعاده وجوانبه، وبالتالي فإن هذا الانتهاء سوف يكون واقعاً ظرفياً، أي له ارتباطاته الخاصه بكل من :

- عناصر الزمان والوقت
- عناصر الجغرافيا والمكان.

وكلما كان القائد الإداري للكيان الإداري محترفاً وواعياً ومدركاً لكل من هذه العناصر، كلما كانت نتائج عمله بارعاً في اخفاء التأثير الذي احدثه التوتر، وهو ما سوف يحتاج إلى هذا الارتباط الحيوى الفعال الذي يحدث في الكيان الادارى، حتى يظل فاعلاً ومؤثراً.

إن هذه الخطوات المتتالية هي في حقيقتها نتيجة الإحساس والشعور العام بالتوتر، وهو ما يحتاج إلى فهم وتأكيد كامل للنهايات الارتباطية التي تتم، سواء كان ارتباطنا بها قائما على الوعي والادراك الشامل والكامل باى منها، أو كان ذلك محققا للتوازنات الاتجاهية العامة الحاكمة للسلوك.

إن هذا يقودنا إلى فهم ان التوتر يتم صناعته وايجاده، وهو ما يتطلب استيعابا لحركة عناصره، وهو أيضا ما يحتاج إلى فهم جيد للجوانب والابعاد التي يشكلها هذا التوتر، وهو ما سيتم العرض له في المبحث التالي.



# المبحث الحادى عشر

# صناعة التــوتــر

عرف العالم صناعة التوتر، وأرسى لها قواعد أساسية حاكمه ومتحكمه في عملية الصنع، ودفع إلى الوجود بأسس وقواعد التصنيع المتكامل، فارضاً ذاته وفقاً وحجم التوتر المطلوب صناعته، ولم يعد الأمر خافيا على البعض، ولم تعد كافة عمليات صناعة التوتر سراً من الاسرار التي لايجوز تداولها، والتي أيضا لم تعد حكراً على العمل السرى الذي تقوم به بعض الاجهزة، واصبح التعامل معها وبها وفيها محورا كاملا للارتباط التدافعى لهذه الصناعة، وهو ما تطلب منهجا متكاملا للتعامل مع جوانب محددة في هذه الصناعة، خاصة في ضوء الممارسات العشوائيه التي تمت من جانب البعض عند بدايه تعاملهم مع قضايا تصنيع التوتر، ومقتضاياته العامه التي تنص على أن التعامل مع الاوضاع العامة والظروف القائمه كثيراً ما تتدخل عناصره وعوامله لايجاد الارتباط العام الحقيقى للصناعة وهو ما جعلنا نفرق بين الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل طرف من الأطراف المشاركه في صناعه التوتر، وفي ايجاده، وفي التعامل معه، وفي الحمايه منه، سعياً لاستجلاء واستكشاف الغامض المثير الذي ينهض وراء صناعة التوتر، سواء كانت هذه الصناعة قائمة مع دول كبرى، أو متوسطة، أو صغرى، وسواء أرتبطت بها مصالحنا، أو انتقلت عنها عوائدها وتكاليفها، أو كانت مرهونة بنحقق بعض عناصرها المختلفة التي تمت فيها، وبالتالي لم تعد أي قوى كبرى تتجاهل صناعه التوتر، ولم تعد أيضا تتجاهل عمليات تصديره إلى غيرها، سواء كانت قوى كبرى ترغب في ازعاجها وارجاعها لتصبح اقل منها، أو كانت قوى صغرى ترغب في المزاحمه على مكاسب، أو كانت ترغب في الحماية والوقاية من تأثير الهيمنة والسيطرة عليها، أو كانت تعمل على دفعها دفعاً إلى الانزواء والانطواء والتصاغر وبالتالي الطاعه وعدم الازعاج وقد أدى هذا إلى ايضاح ان عمليات أحداث التوتر سواء المحلي أو العالمي، قد تشعبت أحداثها وتراوحت ما بين عمليات أغتيال، أو تصفيه جسدية، أو عمليات

اجتياح عسكري، أو حصار اقتصادي، أو إزعاج إعلامى أو الوصول بالتوتر إلى إطار التحالفات والتعاون المشترك للقيام بعمل معين تجاه طرف معين وبذلك فقد أصبحت عمليات التوتر هي حديث كل ساعة، وهي العنصر الخفى الذي تستهدفه العديد من الكيانات الادارية في عالم اليوم.

إن الارتباط الحادث في عملية صناعة التوتر ما بين القوى الفاعله فيه، قد اثبت ان هذه الصناعه تمر بظروف دقيقه، وان هناك اطراف على أعلى درجه من المكر والدهاء تستخدم مكرها ودهائها في إيجاد المبررات التي من خلالها تنفذ عملية الصناعة، وإن هناك عده مراكز لصناعة التوتر تضع تصوراتها الشامله، وتحدد الخطط والبدائل التي تركز عليها، سواء كان هذا التركيز باستخدام الأحداث المتواليه الطبيعيه التي تحدث من وقت إلى آخر، أو استغلالا لظروف طارئه قد حركت عوامل معها، أو استل هاماً لأحداث قد تفاعلت وتجاوبت معها الجماهير، أو الاستفاده من ردود افعال طبيعيه طرأت وحدثت، وتصاعدت معها ضغوط التوتر

إن هذا يشير إلى ان التوتر قد تعددت مجالاته وانواعه، خاصة وان مجالات التوتر السياسيه قد تزامنت معها أيضًا ضغوط توتر اقتصادي ناجم عن ارتفاع الأسعار، سواء أسعار المواد الأوليه مع قرب نفاذ المخزون منها، أو ارتفاع اسعار وتكاليف زراعتها وتعهدها ورعايتها وتربيتها، وهو توتر له طبيعته التفاعليه، حيث تتداخل فيه أيضا عوامل غير اقتصاديه، كالاجتماعيه، والبيئيه، والجغرافيه، والثقافيه والانسانيه وجميعها مرهون بظرفيات واوضاع انتاجيه وتسويقيه وتمويليه، كما هو مرهون أيضاً باوضاع كوادره البشريه التي تعمل فيه وتتعامل معه.

وبالتالى في عالمنا المعاصر كثيراً ما تقوم الدول والحكومات والافراد باستخدام التوتر للوصول إلى تحقيق أهداف معينه، وهو ما يعنى اذا ما تم

التأكد من ان التوتر القائم توتر مصنوع، فانه يحتاج إلى اداره جيدة حتى يحقق أهدافه الموضوعه، أي إن يتم استخدام المنهج العلمى لاداره صناعه التوتر، أي استخدام كل من الاتى:

- توفير البيانات والمعلومات وتحقيق المعرفه.
- تخطيط لصنع التوتر.
- تنظيم لصنع التوتر.
- توجيه لصنع التوتر.
- تنسيق لصنع التوتر.
- تحفيز لصنع التوتر.
- متابعة جيدة لعمليات صنع التوتر.

فالتوتر الحادث عمل إداري متميز ومتقدم، يتم صناعته لتحقيق العديد من الاهداف، وهي عملية تمارسها كافة الكيانات الاداريه بنجاح، سواء كانت هذه الكيانات الاداريه كيانات ضخمه كالدول الكبرى، أو كانت كيانات تأخذ شكل شركات متعدده ومتعديه الجنسيات، أو كانت هي تجمعات بشريه وأفراد فالتوتر عمل ارادى متعمد من جانب من بيديه إتخاذ قرار معين، أو من لديه السلطه على تنفيذ هذا القرار، سواء كان من جانبه لصنع توتراً ايجابياً للعاملين معه، أو كان من جانب آخرين لفرض ضغطاً توترياً عليهم، وسواء كان مطلوب إيجاد اوضاع وظروف عامة، أو كان محدداً له ظروفاً خاصة تتناول كافة الابعاد التي تتفاعل لتنتج التوتر المطلوب صناعته وبالتالى سيتم العرض لهذه العمليه على النحو التالى:

## اولاً- توفير البيانات والمعلومات وتحقيق المعرفة:

تحتاج عملية صناعة التوتر إلى كم مناسب ومتدفق من البيانات التي يتم دراستها وتحليلها واستخراج المؤشرات العامة الاتجاهية منها، للوصول إلى معلومات حقيقية وفعاله، يتم توظيفها للحصول على المعرفة الكاملة والتفصيلية التي لاغنى عنها لصناعة التوتروهي بيانات تتناول عدة قضايا رئيسية هي:

- الكيان الإداري المطلوب صناعة التوتر له، وما يتصل به من انشطة وما يقترب منه من عوامل، وما يتحرك فيه وداخله من أهداف ونزعات يسعى إلى تحقيقها.
- الظروف المتصلة بهذا الكيان الإداري والمحيطة به، وما يقوم به من اعمال وانشطة تتحرك وتتدافع في محيطها العام.
- الامكانات والموارد المتاحة واللازمة لصناعة التوتر، ومدى توافرها والكيفية المطلوبة لاستخدامها، وبصفة خاصة السواتر التي سيتم تطبيقها واستخدامها لصناعة التوتر، وهم الاعمال الصريحة العلنية والاخر السرية لضمان أحداث الضغوط المطلوبة.

ويتم استخدام هذه البيانات بشكل علمى وتشغيلها للوصول إلى المؤشرات الاتجاهية العامة التي سوف تستخدم للحصول على المعلومات والتي سيتم توظيفها للوصول إلى المعرفة الكاملة المطلوبة عن الكيان الإداري الذي سيتم صنع التوتر الخاص بها.

## ثانياً- التخطيط العام لصنع التوتر:

وهي مرحلة رسم التصورات الاستباقية لعملية صنع التوتر، وايجاد البرامج لحركة كافة العوامل والعناصر المسند إليها عمليات صنع التوتر،

وتحقيق الارتباط التشابكى بين اليات الحركة، وبين انطلاقتها المحسوبة بدقة بالغة، ويتناول التخطيط عملية الحشد والاعداد الجيد للموارد والعناصر اللازمه لصناعه التوتر، وهو ما يحتاج إلى فهم كامل لعمليه التخطيط، خاصة ما يتصل بكل من:

- حشد الموارد والامكانات.
- تهيئه الظروف والمناخ.
- الوصول إلى أفضل الطرق.
- وضع الاهداف المطلوب تحقيقها.
- ايجاد المسارات التي تؤدي إلى صناعة التوتر.

حيث يأخذ التخطيط العام لصنع التوتر عملية إعداد المسرح العام الذي سيتم صناعه التوتر فيه، وايجاد الظروف المواتيه التي تساعد على توليد الضغط، واستباق النتائج المتواليه التي تنتج الابعاد المختلفة التي يعتمد عليها في الوصول إلى الاسرار الخاصه بهذه الصناعه، سواء في تحديد المجالات، أو في تحديد الأدوات التي سيتم استخدامها لايجاد مبررات التوتر الحادث، حيث تحتاج عملية التخطيط لصنع التوتر إلى معلومات كافيه عن الفرد المطلوب صناعه توتر له، وهي معلومات تتصل بكل شيء، ذاته أولاً من حيث الخصائص والصفات وقدرته على تحمل الضغوط، وما يهمه من موضوعات، أو ما يتصل به من آمال واهداف وطموحات، وكذلك ما يحيط به من ابعاد وجوانب ارتباطيه، من حيث مناخ العمل والادوار الملقاه على عاتق الكيان الإداري للقيام بها، وما يواجهه من اخطار التهديدات والتحديات وبالتالي يتم التخطيط لصنع التوتر وتوليد ضغوطه وفقاً لعده تصورات استباقيه، تعمل كل منها على إيجاد الاوضاع الصانعه للتوتر، سواء المتصل بالعناصر والجوانب

والابعاد الخاصه بالشخص المطلوب صنع توتر له، أو المحيطة به والدافعه إلى توتره، وبصفه خاصة الارتباطات التي تتناسب مع صناعه التوتر من حيث:

- الإعداد لصنع التوتر والتمهيد الجيد له .
- ادخال أدوات صنع التوتر.
- إستخدام أساليب صنع التوتر.
- معالجه الأوضاع القائمة لتناسب صنع التوتر.
- استخدام التصورات الاستباقية "السيناريوهات" الصانعه للتوتر.

ومن ثم وضع التصورات الجيده الصانعه للتوتر، وتحديد الخطه العامة لهذا الصنع، مع وضع الرؤية العامة التي سيتم عليها تحريك القوى والعوامل التي ستضع التوتر وتهيأ له الظروف والاوضاع الملائمه.

وتقتضى عملية صناعة التوتر رسم التصورات الاستباقية للحركة الفاعله للقوى والعناصر المشاركة في عملية الصنع، وهو ما يتطلب وضع برنامجاً تنفيذياً لكل طرف من الاطراف، محدد له فيها الاهداف المبرمجه، والاتفاق العام على ان توضع التصورات الاستباقية بشكل علمي وعملي، وإن يرتبط التنفيذ بالاوضاع الظرفيه مكاناً وزماناً

## ثالثاً- التنظيم العام لصنع التوتر:

حيث تحتاج صناعه التوتر إلى إيجاد الهيكل التنظيمى المرن، والذى يستطيع ان يستوعب المتغيرات التي تطرأ من وقت إلى اخر، ويتجاوز الظروف والمعطيات العامة التي تصاحب عملية صناعه التوتر، وفي الوقت نفسه يعطى لمتخذ القرار المرونه الكافية، والمساحة التي تجعله يتحرك بشكل فعال لانجاز المهام والاعمال المطلوبة، ومن ثم فإن وضع الهيكل التنظيمي المرن يفتح المجال أمام حركة الاشياء وتصاعدها ارتباطاً ووجوباً بهذا النوع المتحرك

للفواعل الارتباطيه الخاصه بهذا العمل المطلوب وهو ما يتصل بتحديد الأفراد الذين سيقومون بتلك العمليه من حيث اختصاص كل منهم، ودوره الذي سيقوم به في عملية صنع التوتر، وهو ما يتناول العديد من الامور التنظيمية، خاصة تحديد اجابات نهائيه عن مجموعه الاسئله الاتيه:

- من سيقوم بصنع التوتر ؟!
- ماذا سيفعل لصنع التوتر؟!
- اين سيفعل لصنع التوتر ؟!
- كيف سيفعل لصنع التوتر؟!
- متى سيفعل لصنع التوتر؟!
- بأى شىء، سيصنع التوتر؟!
- ما هو الوقت المتاح السليم لقيامه بالاعمال التي ستصنع التوتر؟!
- من الذي سيشترك معه في صنع التوتر؟!
- ما هي العلاقات التبادلية التأثيرية القائمة بينه وبين الآخرين لصنع التوتر؟!

وبالتالى تحديد كافة العلاقات الارتباطيه اللازمه لهذا الصنع، وإيجاد التوصيف الوظيفي اللازم لكل منها، ووضع النظم الكفيلة بصنع التوتر، وتحديد الادوار الخاصة بكل منهم، وبشكل واضح دقيق وفعال، وهو ما يقتضى الاتفاق العام على هذا التنظيم، وإيضاح كامل لاختصاصات كل فرد من الافراد، وتحديد خطوط السلطة والاتصال بين كل منهم، والاشراف الدقيق على اداء كل فرد حتى تتسق الادوار، وتتناسق الاعمال، ويتم صناعة التوتر بشكل علمى سليم.

ويحتاج التنظيم الجيد إلى شرح مبسط لكافة قواعده، وإيضاح الهيكل التنظيمى لكافة العاملين، وشرح لقواعد السلطة والمسئولية، وتحديد لمدة

اصدار الاوامر والتوجيهات بشكل سليم، سواء كانت هذه العمليات علنية، أو كانت عمليات سرية ذات طابع خاص.

## رابعاً- التوجيه العام لصنع التوتر:

حيث يبنى نظام التوجيه على اصدار الاوامروالتعليمات والتوجيهات التي من خلالها يتم صنع التوتر، وايجاد الانفعالات المسببةله، خاصة وان كثيراً ما يحدث هذا الارتباط الحيوى ما بين التوجيه، وما بين حدوث التوتر المطلوب، وهو ما يتطلب وجود نظام اتصال فعال بين متخذ القرار وبين من يقومون بالتنفيذ، وهو اتصال ذو اتجاهين أساسيين هما:

**الاتجاه الأول:** اتصال لابلاغ الاوامر والتوجيهات والتعليمات الصادره للمنفذين.

**الاتجاه الثانى:** اتصال لمتابعه ما تم من تنفيذ من الاوامر وابلاغها.

وفى هذا الاطار يتم استخدام التوجيه لتحريك الفواعل التي سوف تستخدم كل ما لديها من أدوات ومساعدات لأحداث التوتر المطلوب.

ويبنى نظام التوجيه على فاعلية كاملة في اصدار الاوامر والتعليمات إلى المنفذين، واحاطتهم بالتصورات التي يستهدف قيام كل منهم بدور فيها، خاصة ان هناك قدر كبير من التعاون المشترك لصناعة التوتر، كما ان هناك جانبا تنفيذيا يحتاج إلى تعديلات وفقا للظروف والمتغيرات التي تتم بشكل عام

فضلاً عن إن كثيراً ما تكون هناك عقبات خفيه تطرأ من وقت إلى اخر، وتظهر صورتها الكاملة أمام الأطراف المختلفة، وتحتاج إلى معالجات خاصة للتغلب عليها من أجل صناعه التوتر، وسواء كان ذلك بشكل سرى غير ظاهر للعيان، أو كان باستخدام الأدوات العامة التي تترافق لصنع التوتر

المطلوب، ويحتاج الأمر إلى توضيح في عمليات اصدار التوجيهات إلى المنفذين، حيث يجب التفرقة ما بين نوعان من التوجيهات هما:

- توجيه عام أساسي ورئيسى ويتم احاطة العاملين به قبل القيام بالمهمة، ويقومون بتنفيذها دون أي تدخل اضافى آخر، وهو توجيه عام حاكم ومتحكم في جميع الاعمال التنفيذية التي تتم.
- توجيه خاص بكل مرحلة من مراحل صناعة التوتر، ويتم متابعته والتدخل بشكل فعال لتصحيح أي خطأ، والاقتراب من المنفذين للوصول إلى صناعة جيدة للتوتر المستهدف.

وفى إطار هذين التوجيهين يتم اصدار الاوامر والتعليمات.

## خامساً- التنسيق لصنع التوتر:

حيث ان هناك العديد من الأطراف في عمليات صنع التوتر، ولكل منهم دور يقوم به، وينفذه وفقاً للاطار العام للتصور الاستباقى وللمكونات الخاصه بكل منها، وهو ما يحتاج إلى تنسيق لكل من الادوار، والمهام، والعمليات التي سوف تتملأحداث التوتر المطلوب ويتم التنسيق الفاعل ما بين العديد من الاتى:

- الافراد الدين ستسند اليهم المهام والواجبات التنفيذية لكل منهم .
- المهام التي سوف تتم وفقاً لسير العمليات والخطة الموضوعة .
- الادوار التي سيقوم بها كل فرد من الأفراد ومقدار التناغم والانسجام بينها
- التتابع الحركى الادائى الذي سيحدث من كل فرد وكذلك المهام المزدوجة المطلوب تنفيذها لصنع التوتر.

حيث يتم التنسيق بين كل من الافراد، وبين الأدوات التي سيتم استخدامها، وتحديد كيفية الترابط ما بين الاداء الخاص بكل منهم،

وتحديد العلاقات التبادليه التأثيريه للظروف والاحوال التي ستصاحب كل منهم في العمل المطلوب، وهو تنسيق ارتباطى بكل من:

- الأدوار.
- المهام.
- الأدوات المصاحبه.
- الأعمال المطلوب إنجازها.
- تنفيذ التصورات الاستباقيه.

فالتنسيق عنصر أساسي وفعال في تحقيق وتنفيذ العمليات التي سينشأ منها التوتر، وبالتالي فإن التنسيق العام الذي يتم يدفع إلى تحقيق الفاعلية الكاملة لفريق التنفيذ وفي هذا الاطار العام يتم التنسيق إرتباطاً بعناصر كل من:

- الموقف العام القائم بين اطراف التوتر.
- المستهدف من الاهداف المرغوب فيها.
- الاعمال الواجب القيام بها لتحقيق الاهداف.

وبذلك فإن التنسيق عمل إرتباطي بالغ الاهمية ليس فقط للوصول بالاوضاع إلى ما هو مستهدف منها، ولكن أيضا لتحقيق هذا القدر الكبير من الضغوط الصانعة للتوتر المطلوب.

## سادساً- التحفيز لصنع التوتر:

لقد ارتبطت صناعة التوتر بوجود أنواع متعدده من الحوافز التي يتم توفيرها لهذه الصناعه، سواء كانت هذه الحوافز حوافز ماديه، أو معنويه، أو تجمع ما بين الركنين المادى والمعنوى، خاصة ان تحديد من سيقوم بهذه

العمليه وتوفير الضغوط الخاصه به أمر سوف يساعد كثيراً على تحديد اشكال وأنواع الحوافز المستخدمه حيث ان هناك العديد من الحوافز الماديه والمعنويه اللازمه لتحقيق الهدف المطلوب وهو صناعه التوتر، وهو ما يتطلب من متخذ القرار فهماً كاملاً للعمليه الاداريه التي ستتم لأحداث التوتر المطلوب، وقد تستخدم الحوافز سواء قبل عملية توليد الضغوط للمساعده على احداثها، أو بعد أن يتم صنع الضغوط والاستفاده منها في إيجاد الأوضاع الظرفيه الدافعه للتوتر، وبصفه خاصة ان عملية التحفيز عملية متعددة المراحل، ومتعددة الجوانب والاتجاهات، وهي جميعها تعتمد على الفهم الكامل لمتلقى الحوافز، وعلى الكيفيه التي تحدث وتتم بها هذه العمليه.

فالارتباط قوى ما بين صناعة التوتر من جانب، وما بين عمليات التحفيز من جانب آخر، حيث يحتاج كل طرف من الأطراف إلى التمتع بالحصول على عائد مناسب من عمليات صناعه التوتر، ومن نجاحه في تحقيق هذا التوتر، وفي إيجاد الانطباع العام السائد المصاحب لصناعه التوتر، وبالتالي يتوفر الدافع القوى على استمرار هذه الضغوط التي تؤدي إلى صناعه التوتر، وفقا للمعدلات المطلوب الوصول إليها.

وتحتاج عملية التحفيز إلى فهم كامل للاطراف الموكل إليها تنفيذ التصورات الاستباقيه، وإلى وضع المراحل التي سيتم بها هذا التنفيذ، وإلى إيجاد الحوافز القويه الخاصه بنتائج كل مرحله من المراحل الخاصة بصناعة التوتر فضلا عن هناك تصور هام قائم ما بين متخذ القرار، وما بين المنفذين للضغوط المحققة لهذا التوتر، وهو ما يحتاج إلى رسم سياسة جيدة للمنفذين.

## سابعاً- المتابعة عن قرب لصناعه التوتر:

مع تعدد المهام التنفيذيه والاعمال الخاصه المرتبطه بها، تحتاج عمليات صنع التوتر إلى متابعه حثيثه عن قرب، بحيث يتم تنفيذ هذه الاعمال وفقاً لما

هو مخطط لكل منها، ووفقاً للتصورات الاستباقيه التي تم التخطيط لها، وفي إطار البرامج الزمنيه والتكاليف المحققه، وبالتالي فإن عمليات المتابعه التي تتم عن قرب باوضاعه المختلفة التي هو عليها، وبما يضمن احاطه متخذ القرار بشكل فورى بكافة التطورات الخاصه بصنع التوتر، حيث تحتاج عمليات صنع التوتر إلى متابعه جيدة في كافة مراحل عمليات التصنيع، وبصفه خاصة ان هناك العديد من الإجراءات التي يتم اتخاذها والخطوات التي تحدث لصناعه التوتر، وهي متابعه تأخذ شكلين اساسيين هما:

**الشكل الأول:** متابعه وقائيه تقوم بالتوقع لما سوف يحدث، ومحاوله ايقاف أي عمل من شأنه ان يعيق أحداث التوتر المطلوب، وعدم السماح لاى مستجدات تؤدي إلى عدم حدوث التوتر المطلوب، وتستخدم في ذلك كافة عمليات التنبؤ بالمسارات وتحديد اوجه الاختلال التي قد تحدث، وتعمل على اصلاحها واصلاح المسار، وعدم السماح بحدوث أي خلل يؤدى إلى عدم نجاح التصورات الاستباقيه.

**الشكل الثاني:** متابعه علاجيه تنتظر إلى حدوث الخطأ والقصور، ثم تعمل على اصلاحه، وهي متابعه تستخدمها الدول المتخلفه، لكنها لا تستخدم في الدول المتقدمه التي تستخدم المتابعه الوقائيه، خاصة ان صناعه التوتر تكون على درجه عاليه من الحساسيه ولا تسمح بحدوث الخطأ أو القصور.

وتتم عمليات المتابعه، سواء كانت متابعه علاجيه، أو متابعة وقائية عن قرب للإحاطه الشاملة بما يحدث ويتم، خاصة أن كثيراً ما تتداخل عناصر ترغب في تغيير الاوضاع، أو معالجتها، أو أحداث التطوير الذي من شأنه ان يعمل على تغيير الصوره العامه، أو عكس الاهداف الموضوعه، وبصفه خاصة عندما يحس الطرف الآخر المصنوع له التوتر بالمقدمات التي تستهدف وضعه

تحت ضغوط متوالية، ويقوم باتخاذ الاجراءات الوقائية التي تحول دون حدوث التوتر، أو الوصول بالضغوط إلى مستوى معين.

وبالتالى فإن المتابعة الجيدة سوف تساعد على تلافي القصور الذي سيتم، فضلاً عن ضمان الاحاطة الكاملة بكافة التطورات، ومعايشة الكيان الإداري لكافة ما يحدث ويتم في صناعة التوتر، وهو ما يتطلب أعلى درجات المتابعة، وهي المتابعه الوقائيه.

وتحتاج إداره صناعه التوتر إلى توافر تجهيزات ماديه ومعنويه للقيام بصناعته، وايجاده بأشكاله المختلفة التي تساعد على الوصول إلى الاهداف الموضوعه، ولما كانت صناعه التوتر مرتبطه بالظروف العامة لمن هم ضحايا للتوتر، أو لمن سيتم تطبيقه وتنفيذه عليهم، فإن هذه الظروف العامة تنقسم إلى:

(١) ظروف عامة مرتبطه بإستجابه الأطراف المطلوب صنع التوتر لهم، ومدى تأثرهم بعوامل معينه تم ادخالها في صناعه التوتر.

(٢) ظروف عامة مرتبطه بمدى قدرة صانع التوتر على استخدام أدوات معينه بذاتها، سواء كانت أدوات مسموح بها علنيه، أو كانت أدوات محظوره سريه، ومدى قدرته على الابقاء على بعض منها سراً ولفترة زمنيه معينه.

(٣) ظروف عامة مرتبطه بمدى امكانية تحريك الدوافع المرتبطه بصناعه التوتر لدى المتلقى المصنوع له هذا التوتر، وهي ظروف عامة محيطه تحركها العديد من العناصر والعوامل التي تتحرك في إطار البيئه والمناخ المحيط.

(٤) ظروف عامة مرتبطه بمدى الارتباط الإداري الهيكلى المتزامن ما بين الظروف العامة المحيطة بعمليه صنع التوتر والقدره على استغلالها والنفاذ منها، والتنفيذ الفعلى للتصورات الاستباقية التي تأتى عواملها متلاحقة ومتتابعة.

(٥) ظروف عامة مرتبطه بمدى النجاح الحيوى لكل مرحله من مراحل هذا الصنع، وبصفة خاصة في تحديد الاهداف الكلية الحاكمة لعملية صنع التوتر وترتبط هذه الظروف العامة بظروف خاصة تمليها وتحددها اعتبارات كثيره ومتنوعة، كما تعطى لها أيضا طابعها الخاص الذي يحدد كيفيه التعامل معها، وبها، وفيها

وعلى هذا فإن تحليل الظروف والاوضاع يساعد على معرفة أي العوامل والعناصر ارتكازية، يتم الاعتماد عليها، وهي عملية فعاله ومؤكدة الدوافع نحو صناعة التوتر، ونحو إيجاد الاوضاع التي تيسر هذه الصناعة، سواء في اطارها العام، أو في نطاقها الخاص.

وتقتضى عملية صناعه التوتر فوق هذا الأمر فهماً عميقاً شاملاً لكافة الجوانب والابعاد المتصله بقضيه الصنع، سواء ارتبطت بالقوى الصانعه للتوتر، أو كانت مرتبطه بذات الطرف المصنوع له التوتر، فضلاً عن ما يحتاجه الأمر من عمليات تتم بدقه واستهداف خلال مراحل التصنيع المختلفه، خاصة في عمليات تتم بدقه واستهداف خلال مراحل التصنيع المختلفه، خاصة في عمليات مرحله البدايه والتمهيد لحدوث التوتر، أو كانت متعلقه بمرحله تنفيذ التوتر وتصاعد ضغوطه، أو كانت بمرحله تنفيس التوتر، وانحساره، واتجاهه إلى التصفيه.

وعلى هذا فإن صناعة التوتر فوق كونها استهدافيه، أي لها أهداف محددة تقوم بتحقيقها، فانها أيضا ظرفيه ترتبط بالظروف المكانيه والزمانيه

لعمليه الصنع، وهو أرتباط يحتاج إلى فهم عميق، خاصة وان كل عملية تقاس بذاتها ، وإن اختلاف المصالح يؤدى إلى اختلاف الظروف والاوضاع المصاحبه لعمليه صنع التوتر واحداثه فضلا عن أن كل عملية لها اهدافها ، وهو ما يحتاج إلى فهم عميق لهذه الاهداف، والتي نعرض لجانب منها في المبحث التالي.



# المبحث الثاني عشر

# أهداف التوتر

لا ينشأ التوتر بدون أهداف يسعى إلى تحقيقها، فحقائق الحياة وما تعرضه اوضاعها من توترات تفترض أيضا وجود أهداف يسعى التوتر اليها، وهو بذلك مجال اختيار للقوى الفاعله في الكيان الإداري الذي يسعى التوتر اليه، سواء كان سعياً من أجل السيطرة والهيمنة، أو كان سعياً من أجل أحداث فرصه للتحرك، ووضع وصنع تفاعل ارتباطى قائم فيه، ومن ثم لا ينشأ التوتر من أجل لا شيء، بل يتم إنشاء التوتر من أجل مجموعة من الأهداف الكلية التي يعمل على تحقيقها، وهي أهداف قاعديه عامه، وفي الوقت ذاته هي أهداف مرحلية يتم البناء عليها، وتحقيق أهداف خاصة، ثم تطوير الضغوط المصاحبة للتوتر للتوافق التام معها والوصول منها إلى مجالات عديده ومتنوعه، يحتاج التوتر للوصول اليها، خاصة ان العمل الذي يتجه إلى تنفيذه له مجالات متنوعه، وان اختيار احداها يظهر بوضوح ما للتوتر من تأثير كلي على حركة سلوك الكيان الادارى، وان هذا الاختيار يظهر لنا بوضوح كيف ان للتوتر مجال حركة فاعله، لعل التوتر في ابعاده وجوانبه المتعدده يستهدف تحقيق أهداف عديده، بعضها يرتبط بذاته والبعض الآخر يرتبط باتجاهاته الارتباطيه التي يستهدفها، وهو بذلك عنصر فاعل في السلوك الاتجاهى للكيانات الاداريه التي يعيش فيها.

وهو ما يفسر لنا ان لكل حركة هدف محدد، وان توالى الحركات، وتوالى مولدات الضغوط، هو الذي يؤدى إلى التوتر، ومن ثم فإن هناك أهداف اوليه مبدئيه، وهناك أهداف أخرى جزئيه ثانويه، وهناك أهداف استكماليه تنفيذيه نهائيه، حيث يمكن تصنيف الاهداف الكلية للتوتر إلى قسمين رئيسيين هما :

**القسم الأول:** أهداف كلية ايجابية عامة وخاصة.

**القسم الثاني:** أهداف كلية سلبية عامة وخاصة.

ويتم التحرك لتحقيق هذين القسمين من الأهداف وفقًا للاليات المتاحة، وبإستخدام الجداول الزمنية التي تؤدي إلى ظهور الضغوط التي تحقق التوتر وفقا لكل قسم من هذه الأقسام .

وبالتالي فإن هناك علاقات تبادليه تأثيريه ما بين التوتر، وما بين الأهداف التي يسعى للوصول اليها، وان كان في مرحله من المراحل تتحول الأهداف إلى مصادر لأسباب جديده لأحداث التوتر، وتتحول النتائج إلى أسباب، وهو ما تحدثه العلاقات التبادلية التأثيرية في حركتها الفاعلة والمسببه للضغوط المحدثه للتوتر، حيث يصاحب عملية أحداث التوتر شعوراً واحساساً تتصاعد حدته، مع توالى العمليات التي تتم، وتحدث آثارها بشكل متزامن.

فالتوتر يكتسب فاعلية من خلال استهدافه مجموعه من الاهداف التي تتحقق باستمرار الضغوط المولده للتوتر، وهو ما يكسب التوتر فاعلية ويجعلة منجزاً لمجموعه الاعمال الرئيسية المحققة له.

وهو ما يجعل للتوتر اهدافاً بعضها معلن، والبعض الآخر خفي، وهي في خفائها تحتاج إلى وعي ادراكى شامل للاستدلال عليها، والوصول من مظاهرها العامة إلى حقيقتها الجوهريه الخاصه.

حيث أن هذه الاهداف الخفية هي الاهداف الأساسية للتوتر، وهي أهداف متلونه، كما إنها في الوقت ذاته تعد نتائج ملتبسة للعمليات والمعاملات العامة الكلية لكل منها.

لقد ارتبطت أهداف التوتر ارتباطاً قوياً بأعماله، حتى ان الأعمال المحققه داله عليها، وهو نتائج مرهونه بتوفر اسبابها، ومن ثم فإن هذه النتائج فاعله، كما انها متفاعله، ومن ثم فإن تحليل الاهداف والنتائج يوضح لنا

الأسباب التي ادت اليها، وهي عملية ليست بسيطه، ولكنها تحتاج إلى صبر تحليلى، حتى لا تنخدع باسباب عارضه واخرى حقيقيه دائمه.

وحتى لا تصبح الأهداف الوقتية الظرفية هي الأساس في الوصول إلى التوتر الحادث.

فكثيراً ما يتم أحداث التوتر من أجل صرف الجهود عن أهداف معينه بذاتها، وكذلك من أجل توحيد الجهود للقيام بعمل معين، واذا كانت هذه هي الاهداف العامة الجمعية للتوتر، فإن هناك أهدافاً نوعية عديدة يحتاج الأمر إلى التعرف عليها والتي أهمها ما يلى:

## اولاً– استخدام التوتر لإرهاق الطرف الآخر واستنزاف قواه وقدراته:

حيث ان استنزاف قوة الطرف الآخر وارهاقه وجعل قدراته موجهه لاهداف متعارضه، وجعل التناقض القائم فيها يؤدى إلى تدميره الذاتى، وهو هدف أساسي ورئيسى من أهداف التوتر، خاصة عندما يسيطر على الكيان الإداري الرغبة في ارهاق الطرف الآخر، واستنزاف قواه وقدراته، واستخدام كافة الطرقلأحداث الضغوط الادارية التي تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبصفة خاصة وضعه في مصيدة خبيثة تعمل على استنزاف قواه، وعلى الحصول على أي شيء بـ:

- ثمن مرتفع مغالى فيه .
- مواصفات غير جيدة
- توقيتات غير مناسبة

وهو ما يؤدى إلى أن يكون الكيان الإداري المستهدف بهذه العمليات كيان له طابع خاص، سواء من حيث الضغوط المتوالية عليه، أو من حيث استخدام آليات وادوات معينة لتحقيق هذا الضغط.

ويتحقق هذا الهدف بتعدد استخدام التوتر في كثير من الاعمال التي تتم، سواء في مجال الاعمال الدوليه، أو في مجالات أخرى سياسيه أو اقتصاديه أو اجتماعيه، أو ثقافية من أجل ارباك الطرف الاخر، أو ارهاق واستنزاف الكيان الإداري المصنوع له التوتر وسواء بشكل شامل كامل أو في إطار الاعمال والعمليات التي تتم في نطاق محدد خاصة أن التوتر يعد السلاح الخفى الذي يتم استخدامه بذكاء ودهاء لأحداث اكبر الاضرار في صفوف العدو، خاصة أن التوتر يتم بشكل غير مباشر للوصول إلى شل عقل، وإرباك تفكير هذا العدو، فضلاً عن جعله غير قادر على القيام بالأعمال التي كان يقوم بها، حيث يعمل التوتر على ارهاق هذا الطرف واستنزاف قواه وقدراته، خاصة في معالجة اثاره العديده التي يطل منها، ويحدد ابعاده ومجالاتها العامة والخاصه، سواء في الاطار الخاص بالمواجهه، أو في نطاق عمليات تحديد هذه المواجهه.

وهو ما يتصل بمسرح العمليات المفتوح بين اطراف التوتر، وادخال العديد من متغيرات المواجهه، سواء كانت متغيرات اقتصاديه، أو سياسيه، أو عسكرية، أو امنية، أو اجتماعية، أو ثقافية ومن خلال علاقات الدبلوماسيه والدبلوماسيه المضادة ومن خلال العمل السرى والعمل الامنى العلنى العام تتحدد الأدوات والوسائل الاكثر فاعليه في أحداث التوتر، وفي تصعيد معدلاته، وفي الوقت ذاته تتحدد كافة الضغوط التي تؤدي إلى استنزاف الكيان الإداري وارهاقه، أو الحد من قدراته المتصاعده، سواء كانت افعال التوتر ايجابيه الاثر، أو كانت محركة لعناصر وعمليات أخرى كثيره.

فكثيراً ما يحدث ويتم تطوير وسائل الضغوط التي تحدث التوتر، واستخدامها في تدبير أدوات جديده تؤدي إلى:

- شغل الكيان الإداري عن أهدافه الحقيقية، واصطناع أهداف بديله تحل محل الاهداف الاصليه، وتضيع فرصه تحقيق هذه الاهداف.
- تغيير خطط واستراتيجيات هذا الطرف، واستبدالها بخطط واستراتيجيات أخرى بديله موضوعه على عجل وليس لها الدوام.
- تعديل ما يقوم به من اعمال والقيام بأعمال أخرى، لا تضيف شيئاً إلى العمل الحقيقى الذي كان يقوم به.

وبالتالي فإن هذه المواجهه التي توجه إلى محاربة التوتر ومصادرة تستنزف الموارد المحدودة الموجهة والمخصصة للاستثمار في مجالات معينه، وبالتالي يتحول الأمر إلى معول هدم جبار، يتم بشكل متزايد ومرهق للكيان الإداري الذي يتم فيه أحداث التوتر.

ويعانى الكيان الإداري من حدوث ضياعات وفواقد متعدده، سواء كانت فواقد الوقت، أو الجهد، أو التكلفة، وهو ما يستنزف قدراتة وقواه، ويوجهها إلى أشياء أخرى بعيده المنال.

وهو ما تحققه الدول الكبرى في علاقتها بالدول الصغرى المنطلقة إلى الحصول على مكانة اكبر، فتقوم بالتحالف مع اصدقائها لارغام هذه الدول على تحمل تكاليف باهظة، خاصة في سبيل الحصول على ما ترغب في الوصول إليه.

## ثانيًا- إستخدام التوتر لالهاء الطرف الآخر وصرف جهوده عن عمل معين:

وهي عملية تتم في ضوء الاستعداد الطبيعى للكيانات الاداريه للقيام بأعمالها التي وضعتها نصب أعينها، خاصة عمليات التأمين الذاتى لاستمرارها، وما يتصل بالأمن القومى الشامل لقطاعاتها المختلفة، وما يواجهه

الكيان الإداري من أخطار محدقة ومحيطة به، وتحقيق المنظومة الاتجاهيه الفاعله بمقتضى التعامل مع هذه الاخطار، ودون الالتفات إلى حقيقة التوتر القائم بالفعل، وهل هو حقيقى فعلى، ام كان الهدف منه صرف النظر عن عمل معين يقوم به الكيان الادارى، أو ما نطلق عليه الالهاء والتغمية والتعمية عن انشطة تمارس ضد هذا الكيان، وبالتالي فإن هذا الهدف مزدوج، حيث يأتى من مصدرين رئيسيين هما:

المصدر الأول: التعمية والتلهية عن هدف أخر والانصراف إلى شىء آخر، يتم التوجيه اختياراً واجباراً، ودون وعي أو ادراك، بل بقوة الاندفاع الذاتى، والتطور الحادث في الاتجاه العام الذي يتجه إليه هذا الكيان.

المصدرالثاني: الابتعاد عن عمل أصلى يقوم به الكيان الإداري وصرفه عن هذا العمل الخطير الذي يقوم به، خاصة في مجال تأسيس التنميه الحقيقيه الفعليه، وارباكه وبشكل يغطى الابعاد والجوانب المؤثره على حركة الاشياء.

وبالتالى دخول هذا الكيان الإداري إلى عمليات تستنزف موارده وامكاناته فيما لاطائل له ولاعائد منه، أو ما نطلق عليه استخدام التوتر للتدمير الذاتى، وتحويل الاهتمام من عمل معين أساسي ورئيسى يستهدفه الكيان الادارى، إلى اعمال أخرى استنزافيه ترهق هذا الكيان، وتؤدى إلى افشاله وتحطيمه، أو اجراء عمليات تأخذ كافة الاموال التي كانت مخصصه للانفاق على العمل الرئيسي والاساسي، وانفاقها فيما لا عائد من وراءه، أو فيما لا فائده ترجى منه، حيث يعمل هذا النوع من التوتر على صرف جهود التنميه في الدول إلى القيام باعمال أخرى للحفاظ على استمرار الدوله، وعلى استمرار انظمه الحكم، وعلى مواجهه الأحداث المتصاعده التي تحدث باشكالها المختلفه، خاصة وان طرق معالجة التوتر قد تكون دافع الأفراد إلى

التغاضى عن الأسباب الحقيقيه التي تواجه الاطراف، والاتجاه إلى عمليات اخرى انشأها التوتر، خاصة تلك العمليات الامنيه التي تستوجب التعامل الذكى معها، والوصول إلى درجه عاليه من الاستعداد والجاهزيه اللازمه التي تدفع بها الاذى والاخطار عن الكيان الإداري وبالتالي فإن اظهار خطر جسيم يهدد الكيان الادارى، ويهدد الوصول اليه، يعمل معه الأطراف المختلفة على الوصول إلى قدر كبير من الجاهزيه للتعامل معه، وتحجيمه، وعدم حدوث المخاطر المترتبه عليه.

وبذلك فإن الهدف العام للتوتر، هدف محوري مؤسس للعمليات التي تتم، وهو هدف يأخذ نطاقة الخاص المؤثر على حركة الكيان الادارى، كما إنه يؤثر في محيط هذه الحركه، ويقوم هذا التاثير على حساب ذكى ليس فقط للافعال، ولكن أيضا لردود الافعال التي تتم وتحدث، ومن ثم فإن قدره الكيان الإداري على التغلب على أهداف التوتر، تكاد تتوقف على الفهم العام للاهداف الحقيقيه له.

ولعل وجود خطر أمني جسيم يهدد الكيان الادارى، سواء في استمراره، أو في وجوده بالسلطه، أو في النظام الحاكم، ما يدفع إلى تأكيد هذا الامر، وهو ما يتوقف على مدى تمتع النظام الحاكم بالشعبيه والتأييد من جانب أفراد الشعب، أو تمتعه بقدر كبير من الازدراء والسخط وعدم الحب وهي جميعها تؤخذ في الحسبان عند أحداث التوتر.

وغالبًا ما يعالج هذا الخطر الأمني بعمليات تحالف وتعاون مشترك، وبحث أوجه الاتفاق بدلاً من الخلاف ونبذ الفرقة، ووجود هدف عام مشترك يؤدى إلى انحسار التوتر، ويؤدى إلى ازالة الخلافات المتجددة.

## ثالثاً- استخدام التوتر لتغيير وتحويل الانتباه إلى عمل معين:

حيث تسعى الكيانات الاداريه الشابة إلى وضع هدف أساسي لها، وارجاء النظر في أهداف أخرى لها، وبالتالي فإن وضع الاولويات يحتاج إلى حدوث توتر عام، وهو هدف أساسي من الاهداف التي تسعى إليها الكيانات الادارية، خاصة عندما يكون لديها هدف جمعى عام يحتاج إلى تكاليف باهظة، ويحتاج إلى تحمل ضغوط سياسية واقتصادية مرتفعة، وهو ما يدفع إلى القيام بهذا التوتر من أجل جعل هذا الهدف مستساغاً ومتقبلاً من الجميع، حيث ان الوصول إلى شيء أساسي وجوهرى يؤكد الوجود والاستمراريه، ويحافظ على استمرار الكيان الإداري بشكل سليم، وهي مهمه الكيانات الاداريه، وسبب أساسي في وجودها، وترشيحها للاستمرار، وبصفه خاصة عندما يكون جانب كبير من أفراد الكيان الإداري غير مهتم، أو لا يعطى الاهتمام الكاف لهذه الامور ومن ثم فإن التوجه العام لمتخذ القرار يجعله يلجأ إلى صنع التوتر، ومن ثم يوعز لصانعى التوتر للفت النظر إلى خطوره ترك الامور على ما هي علية تتفاعل، وترك الكيان الإداري المستهدف بعيداً عن هذا الهدف الرئيسى العام له، وبالتالي تلجأ إلى استخدام صناعه التوتر من أجل الحصول على دعم وتأييد أفراد المجتمع لهذا التوجه العام الذي سوف يتحملون ضغوط تكلفته، وضغوط الممارسات التي تتم بخصوصه.

حيث يعمل التوتر على تحويل الأنتباه إلى شيء معين، سواء كان هذا الشيء يستهدفه الكيان الادارى، أو كان يتناول هذا الشيء مرغماً نظراً للخطر المتولد عنه، أو كان هذا الأمر له طبيعة تفاعليه مرتبطه بنمط الحياة التي يعيشها الكيان الادارى، أو كان متفاعلاً مع الصراع الدولى، وهو ما يستدعى فهماً عميقاً للاسباب الجوهريه التي يقوم عليها التوتر، خاصة وان هذا الأمر يستدعى في الوقت ذاته حرصاً على عدم الدخول في مجالات جديده

تثير من التوتر الكثير، وتؤدى إلى تدافع أكثر للضغوط الصانعه لمزيد من التوتر لأن القيام باستخدام التوتر لصرف الانتباه عن الهدف الاساسى والرئيسى لكيان إداري معين، يكون بالفعل قد قام بالاعداد لتنفيذه والوصول اليه، وهو ما يتطلب فهماً وتنبيهاً عاماً لهذا الكيان الادارى.

وكلما كان الهدف الأساسي للعمل الذي يقوم به الكيان الإداري معلناً ومصمماً على تحقيقه، كلما كان من الصعب قبول تغييره أو تعديله، وبالتالي يستخدم التوتر من أجل تحمل تكاليف باهظة سيتم انفاقها للوصول إلى تحقيق هذا الهدف، ومن أجل الوصول إلى أعلى درجات التضحيه في سبيل انجازه.

فالعلاقات التبادليه التأثيريه بين عمليات صنع الضغوط وتوليدها، وبين الاهتمام العام الذي يصبه الكيان الإداري هو الذي يؤدى إلى الإحاطه الشاملة بكافة الأعمال التي تتم وتجرى للكيان الادارى.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يحتاج الأمر إلى إعاده فهم التوازنات الاتجاهيه العامة لحركة الكيان الادارى، واعاده حساب التفاعلات التي تتم، والتي من بينها اعاده صياغه الاهداف، وما يرتبط به الأمر من حساب جيد لردود الافعال حول اجراء عمل معين يتم القيام به.

كما يرتبط أيضا هذا الهدف بأهداف أخرى من بينها تأسيس هدفاً جديداً يؤدى إلى صرف النظر عن الهدف الاصلى، سواء للابد أو إلى حين خاصة في وقت الازمات والكوارث التي تجتاح الكيان الإداري سواء كانت طبيعيه أو كانت صناعيه مفتعله، ويتم ادخال الكيان الإداري في معتركها.

ومن ثم فإن حسابات العائد والتكلفة، وحسابات المكسب والخساره جميعها تؤدي إلى نتائج محددة، وهو ما يتطلب ادراكاً حقيقياً لفاعلية أدوات أحداث التوتر، فضلاً عن الاستهداف لحقائق ومتطلبات الكيان الإداري.

وبالتالي يتم صرف النظر عن هذا العمل الذي يتم القيام به، وهو ما يوضح أن التوتر في هذا الاطار عالى الفاعليه، خاصة إن كثيراً ما كانت جهود التنميه والاستثمار في بلد معين تتجه إلى إنشاء مشروع حيوى، ولم تبدأ سوى في الانفاق على مرحله التأسيس، وعندئذ تقوم القوى المعاديه باستخدام التوتر الامنى بما يعمل على صرف هذه الدوله عن القيام بمشروعها الاساسي، وتتجه إلى الانفاق على الجهود الامنيه لمواجهه الخطر الجديد الذي حدث، واجتاح الكيان الإداري وأدى إلى نشوء الاهتمام الكبير به.

وهو ما يجعل العديد من حركات التحرير، وحركات العدل والمساواة، وحركات الاصلاح، وحركات أخرى عديده تقوم بمطالبها، وتقوم باعمالها شامله اشعال الحروب والقيام بانقلابات وتوازن عسكرية، واشعال نيران العصيان المدنى، واشعال الفتن والمؤمرات من أجل الوصول إلى صرف نظر الكيان الإداري عن أهداف محدده، من أجل البقاء في السلطة.

## رابعاً– استخدام التوتر كغطاء لعمل معين:

أي أن الكيان الإداري يستخدم التوتر كساتر لتغطية القيام بعمل معين يقوم به اطراف الكيان الادارى، وبالتالي كان هذا الساتر يحتاج إلى ان يكون قوياً حتى لا يستطيع الأفراد العاديين اختراقه، ومن ثم ياتى التوتر ليدفع إلى تكوين هذا الستار الذي يحمى عملية القيام بهذا العمل من الانكشاف والاتضاح، سواء كان هذا العمل عملاً مشروعاً أو غير مشروع، وسواء كان هذا العمل عملاً تنفيذياً رئيسياً، أو كان عملاً فرعياً.

وهو ما يرتبط بخصائص ومواصفات هذا الهدف من حيث كونه يتصف بمجموعه من الصفات الأساسية اهمها ما يلى:

- إنه كثيف بشكل كبير.
- إنه يجعل العامة لا يفيقون.
- إنه يستغرق الجميع في اطاره.

فالارتباط الحيوي الفعال ما بين الضغوط الصانعة للتوتر، وما يحدث من ازعاج، يؤدى إلى إيجاد إهتمام كامل بهذا التوتر المصنوع، والذى يتيح قدر كبير من التعميه والتغطية على ما يتم ويحدث في الخفاء بالفعل، وهو ما تلجأ إليه الدول من استخدام مباريات كره القدم بين الفرق الرئيسية ، أو استخدام الحفلات الغنائيه لاحد المطربين الشهيرين، أو استخدام أي من مصادر الاهتمام الرئيسية لافراد الشعب للتغطيه على الاوضاع الاقتصاديه المترديه التي لحقت بالافراد نتيجه سياسات اقتصاديه غير سليمه، أو الدخول في صراع مع اطراف دوليه.

وكلما كان قائد الكيان الإداري يتمتع بالشخصيه الكاريزميه، وبصفات القياده الفعاله، كلما كانت قدرته اقدر على صناعه ستار حيوى وفعال يتم من خلاله تنفيذ ما أراد تنفيذه، سواء سراص أو علناً وفقاً والهدف الذي تم وصفة.

ويستخدم الستار التوتري بشكل عام توجيهي فعال، يؤدى إلى حدوث العمليات خلفه دون ان يشعر بها أحد من الأفراد العاديين، ودون ان تلفت الانظار إلى ما يتم ويحدث وراءه، بل وكثيراً ما ينشغل الأفراد بالحدث العام

له، ويقومون بالتعامل مع ما يستهدفه بناء هذا الستار، وما يقوم به من صرف الاهتمام عن ما يتم تنفيذه.

ويشترط في استخدام الهدف الحيوى العلنى ان يكون متمتعاً بالعديد من الخصائص الاساسيه، واهمها ما يلى:

- الفاعلية الكاملة.
- الجاذبية الشديدة.
- الإبهار الانجازى.

وبالتالى يأتى التوتر في هذا الاطار مجرد ستار للتعميه والوصول به إلى تحقيق أهدافه، كغطاء يتم تحته القيام بالاعمال المطلوبة، وبصفة خاصة عندما يتم استخدام الرموز الشعبيه، والاهتمامات الشعبيه، والهدف القومى العام في سبيل تحقيق ذلك.

## خامساً– استخدام التوتر لتحفيز العاملين:

وهو هدف عام يلجأ إليه متخذ القرار في كثير من الكيانات الإدارية التي لاتملك أموالاً أو أشياء مادية يمكن أن تستخدم في تحفيز العاملين لديها، واقناعهم بالقيام باعمال معينة، بالاضافة إلى تحريك العديد من الاشياء لتنتظم جميعها في سبيل تحقيق هدف معين، حيث كثيراً ما يعجز متخذا القرار عن توفير ذلك الحافز المادى الذي يضمن له اداء أفضل للعاملين لديه، خاصة مع قصور واضح في الامكانات والموارد، وهو ما يدفعه إلى اللجوء للتوترلأحداث الاثر التفاعلى المطلوب، أي أن يتم استخدام التوتر كمثير وسبب خارجى من أجل تحفيز العاملين، وزياده قدراتهم، ورفع مهارتهم للتعامل مع القضايا التي يثيرها هذا التوتر، أو القضايا التي يواجهها، خاصة ما يتصل بعناصر التهديد العام، والاخطار التي تهدد المجتمع ككل، وتستخدم العناصر الأساسية

لمواجهة المجتمع بتياراتة المتصاعده، وبصفه خاصة اذا ما كان ذلك يمثل حافزاً ودافعاً للانجاز وهي عملية بالغه الاهميه، حيث يتحول الهدف المعنوى إلى حافز قوى، وبصفه خاصة مع استخدام رموز:

- الشجاعة والاقدام.
- القدوة الحسنه.
- البطولة العليا.
- الفوز بالسباق.
- الانجاز الرائع.
- التفوق الأخاذ.
- المباداه الحيوية.

وهي جميعها حوافز غير مادية، وتعد في هذا الاطار فعاله ودافعه إلى مزيد من العمل المتواصل الذي يحتاج إليه قائد الكيان الإداري للوصول إلى تنفيذ ما يرغب وما يستهدفه، ودون تحمل أي تكاليف ماديه كحوافز لا يستطيع دفعها.

وبالتالى فإن استخدام التوتر يكون هنا بحذر شديد، حيث إنه قد يؤدى إلى تعقيدات شديدة، مثل رفض ما يقوم به الكيان الادارى، وتصعيد المعارضة ضده، فضلا عن أن القوى التي يستهدفها قد تندفع إلى ما هو غير مخطط وتقوم باعمال ضاره بالكيان الإداري.

فالطبيعة الحركية القائمة على استخدام التوتر كحافز وكمثير أمر بالغ الاهميه، والانجاز الارتباطى الذي يتحقق يعد بمثابه معجزه، وبصفه خاصة تحريك الأفراد للقيام بهذا العمل رغم قلة الامكانات المتاحة له، وهو ما يتصل بالمعرفه الكاملة بالعاملين في الكيان الإداري من حيث عناصر:

الدافع، والرغبه، والحاجه، والامال، والطموحات، والاهداف، وبالتالي استخدام التحليل المتكامل لمعرفه كيفيه التعامل معها.

## سادساً- استخدام التوتر لانجاز عمل معين:

أي جعل العاملين في هذا العمل يبذلون أقصى جهدهم في سبيل الوصول إليه وتحقيقه، واستخدام كافة ملكاتهم لابداع هذا العمل، والوصول به إلى أعلى درجات الانجاز، ويصفه خاصة في عناصر أساسية هى:

- التفرد.
- الابهار.
- التنفيذ.

وفى هذا الاطار يعد هذا الهدف الرئيسى للتوتر هدف حاكم ومتحكم في الكيان الادارى، حيث يوجه إليه كافة الجهود من أجل انجازه وتحقيقه.

وبالتالي فإن ربط التوتر بتحقيق الانجاز أمر سوف يساعد على استخدامه وعلى تفضيله، سواء كسياسه يتبعها الكيان الادارى، أو كأسلوب منهجى لتحقيق فاعليه الدور المطلوب.

أى إن هناك أرتباط أساسي ورئيسى قائم ما بين انجاز هذا العمل المطلوب، وما بين تفاعلات صناعة وتوليد الضغط اللازم لأحداث التوتر، وهو أمر بالغ الاهمية، حيث ان الضغط المتولد عن التوتر أمر يؤدى إلى التفاعل الحيوى داخل الكيان الادارى، وهو ما سوف يدفع العاملين إلى القيام بالانجاز المطلوب.

أي إن هناك هدف عام قد تم وضعه، وهو ما يحتاج إليه التوتر للقيام به، حيث يمثل انجاز هذا العمل أحد الاهداف العامة الرئيسية التي تتم، وبالتالي

فإن امكانيات ان يتحول التوتر لانجاز هذا العمل المعين تصبح مرتفعه ومحققه لذاتها.

وعادة ما يتم الاتفاق على استخدام التوتر بشكل رئيسي وأساسي، خاصة أن الوسائل والادوات الآخرى عاده ما تكون غير كافية لانجاز العمل المطلوب.

## سابعاً- استخدام التوتر كضغط عام متولد:

أي الوصول بالتوتر إلى هذا الشعور العام الذي يجتاح الكيان الادارى، مؤثراً على سلوكه العام، سواء تجاه شيء معين، أو بشكل عام تجاه كافة الاشياء، وهو ما سوف يؤثر بشكل أساسي ورئيسى على عمل الكيان الادارى، ويؤدى إلى إيجاد هذا الشعور العام بالتوتر، أي إن التوتر يتحول إلى ضغط عام متولد من قوى صنع التوتر، وهو ضغط يميل إلى الاتجاه إلى القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، أو إيجاد العلاقات التبادليه التأثيريه التي تحدث اثارها في سبيل الوصول إلى تحقيق هذا العمل.

حيث تصاحب عمليات توليد الضغوط، عمليات إيجاد البواعث التي تدفع إلى التوتر، وفي الوقت نفسه اجراء التتابعات الاداريه الهيكليه المولده لهذا الضغط.

وعادة ما يقوم الكيان الإداري بالتنبيه إلى ما يحدث، وهو ما سوف يشير إلى الطبيعة الحركية المتوازنه للاداء التنفيذي لهذا الكيان الادارى، وهو ما قد يساعد على فهم العلاقات التبادليه التأثيريه للفواعل في هذا الكيان، وبالتالي معرفة كيفية التأثير على سلوكها، وهو ما يستخدمه المستهدفين للتوتر عند التعامل مع هذا الكيان.

فاختيار الأهداف، عملية ليست بسيطه، وانما يتم الوصول إليها في إطار معرفه كامله بالظروف والاوضاع التي يمر بها الكيان الادارى، واحاطه كامله بالامكانات والموارد التي لديه، ومن ثم يتم اختيار الاهداف التي يمكن تحقيقها، وهو ما يتطلب أيضا اختياراً للوسائل التي سوف يتم استخدامها، وهو ما ينقلنا إلى دراسة آثار التوتر في المبحث التالى.



# المبحث الثالث عشر

## آثار التوتر

يدل التوتر ويستدل عليه بآثارة التي أنتجها ، وما قام به وما انتجه من آثار أمر بالغ الاهمية في الوصول إلى طبيعة التوتر الحادث، خاصة أن التوتر يستدل عليه باثاره التي يصنعها، وهي علامة يضعها عليه، كما أن تشخيص التوتر يقع في نطاق تحليل الآثار التي انتجها، وهو الأمر الذي يحتاج معه إلى فهم لكافة الجوانب والابعاد الخاصه به، حيث ان أهم اثر للتوتر هو الاخلال بالتوازن الادائى الحركي للكيان الإداري الذي يستهدفه، ومن ثم فإن حركة الاشياء واتجاهها، وقياس فاعليتها يظهر بوضوح كم التوافق الادائى الذي تم، وما انتجته فاعليات التوتر من تاثير على حركة واتجاه الكيان الادارى، خاصة إن استباحه التوازن الادائى الخاص به تكون هي المهمه الأولى التي يستهدف التوتر ايجادها.

ومن ثم فإن تحديد نوعية الآثار وتحليل ودراسة ابعادها وجوانبها تمثل المهمه الأساسية في تشخيص التوتر والتعرف على جوانبه وابعادها الادائيه العامة والخاصه، وبصفه أساسية ان التوتر عندما يتيح اثاره، فانه يترك في الكيان الإداري المستهدف عده تاثيرات من بينها:

- تأثر الكيان الإداري بعمليات التوتر.
- تأثر العاملين في الكيان الإداري بعمليات التوتر.
- تأثر الثقافه العامة للكيان الإداري والافراد فيه بعمليه التوتر.

ومن ثم ينطبع اثر التوتر بشكل فعال على حركة الكيان الادارى، وعلى الاتجاه العام لهذه الحركه، وعلى المسارات التي اتخذها، سواء في تصاعدها العام، أو في انطلاقه القوى المتحركة له.

وبالتالى فإن الاختلال الذي احدثه التوتر يتم تحليله ودراسته وقياسه، وتحديد الجوانب الخاصه به، سواء كان ذلك:

- اختلال هيكلي واسع المدى يصاب به الكيان الإداري.
- اختلال ظرفى وقتى طارىء ومؤقت مرهون بظرفياته وعدم قدرته على الاستمرار.
- اختلال ارتباطى النشأة والتكوين يتم استمراره باستمرار عامل معين قد تم احداثه.

وكلما تم دراسة الآثار التي انتجها التوتر، والمضى قدماً في تحليلها والوقوف على فواعلها من جانب، ومعرفة المناخ السائد الذي صنع وولد عده ضغوط، أو ساعد العناصر والعوامل التي ادت إلى هذا التوتر، كلما استطعنا الوصول إلى معرفة تأثير الضغوط المتتالية التي صاحبت عملية انتاج هذه الاثار، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً شاملاً يحيط بالثوابت والمتغيرات التي تجتاح عالمنا المعاصر، ومعرفة كاملة بها، وبأبعادها، وقياس تأثيرها على التوازن الادائى الحركى للكيان الادارى، وهو ما يحتاج إلى تناول آثار التوتر بشكل تفصيلي ولكن بإيجاز على النحو التالى:

## اولاً- تحليل آثار التوتر:

حيث يتم تجزئة آثار التوتر للوصول إلى عناصرها التي ساهمت في حدوثها، ومعرفة التفاصيل الخاصه بكل عنصر من هذه العناصر الحاكمة والمتحكمه فيها، وبالتالي يتم الوصول إلى بيانات ومؤشرات بالغه الاهميه في فهم قضيه التوتر، وفي تحديد ومعرفة اثاره التي نشأ عنه حيث تأتى قضية التحليل عاده، عندما يتم التعامل مع التوتر بشكل كلي شامل، وهو تعامل يبدأ باجراء ما يلى:

- تحليل عناصر ومكونات التوتر الذي تم وتحديد اجزاءه بشكل كامل دقيق.

- دراسة علاقة كل عنصر بالعناصر والمكونات الاخرى، وتحليل دور ومساهمته في تكوين وانشاء ظاهره التوتر بشكل عام.
- الوصول إلى القياسات التأثيريه المترابطه لكل عنصر من العناصر وتحديد أفضل الطرق للتعامل معها وبها وفيها.

حيث يعرف التوتر عاده بأثاره التي انتجها، وهو ما يجعل من دراسة الآثار قضيه فاعله ومتفاعله، محركة للعديد من العناصر العامة التي تأتى اثرها بشكل كامل في المجتمع، وعادة ما تقاس آثار التوتر سواء الايجابيه أو السلبيه وفقاً ومقتضيات التعامل الذي تم، خاصة ان هناك العديد من القوى التي تعمل وراء شعار كثيف من التوترات العالميه، سواء كانت هذه القوى مدفوعه مباشره إلى التعامل معه، أو كانت تعمل بطريق غير مباشر في هذا التوتر، وبصفه خاصة أن التوتر الدولى تتداخل فيه تصرفات اطراف عديده، بعضها بارع في اخفاء ذاته، ويلجأ إلى الاساليب غير المباشره، رغم إنه طرف أساسي في معادله التوتر الدولى الحادث في المنطقه، ورغم دلالات التعامل التي توضح حجم المصالح والارتباطات التي يسعى إلى تحقيقها، والوصول إليها بشكل فعال مباشر، وبالتالي يحتاج الأمر إلى فهم ادراكى عميق للاثار الناجمه عن طبيعة الحركة الفاعله للتوتر، وعن العوامل المتفاعله مع عناصره الارتكازيه، سواء كانت هذه العوامل فواعل أساسية في أحداث التوتر وتوليد ضغوطه، أو كانت عوامل مساعده على توليد هذه الضغوط، وكلما كانت مصادر التوليد للضغط فاعله وحاكمه لعمليه أحداث التوتر، كلما كانت معدلات صعود الضغط المولد للتوتر قياسيه ومتصاعده، وهو ما يتم معرفته وتحديده، خاصة ان هذه الانشطه تعد متواليات فعاله لتحقيق التوتر.

حيث كثيراً ما يتم الوصول إلى تحديد التوتر من خلال دراسة متأنيه لاثاره، ومعرفة النتائج التي قام بإيجادها وصنعها في المحيط العام لحركته،

وما احدثه من معالم ساهم العديد من العوامل والعناصر في نشأتها وتكوينها، خاصة ان حركة الكيان الإداري المصنوع له التوتر، كثيراً ما تكون صدى لضغوطه التي يقوم بها، حيث تتعدد آثار التوتر وفقاً لمدى الشعور العام به، وهي آثار تتفاوت مع المدى الذي بلغه، سواء في اجتياحه وجموحه، أو في إطار الترابط الادائى بين اجزاء ومكونات التوتر، وبين الكيان الذي حدث فيه التوتر، وهو نتاج ارتباطي بالتوتر الحادث، يصعد ويزداد، وينقص ويتراجع في مؤشراته العامة وفي نتائجه الخاصه، وبالتالي فإن آثار التوتر تختلف، وفقاً ومدى الشعور والاحساس به، ووفقاً لمدى الظرفيات التي تحيط بعمليه أحداث التوتر زماناً ومكاناً، وهو الذي يتم تناوله كمتلازمه ضروريه لتحديد الطبيعه الارتباطيه الادائيه التي انتجت آثار التوتر.

## ثانياً- الوصول إلى نوعية الاثار:

تحدث آثار التوتر نتيجه للعلاقات الادائيه القائمة ما بين عنصرين أساسين هما:

- القدرة الذاتية للكيان الإداري الذي حدثت فيه عملية التوتر، ومدى مقاومته للتوتر.
- التوتر المستهدف القيام به، ومدى براعه استخدام العناصر الخاصة بتكوينه.

حيث يؤدى التوتر إلى آثار متعدده، تحتاج إلى الوقوف الكامل عليها، ويمكن لنا أن نضم كل منها في قسمين رئيسيان هما:

### القسم الأول- الآثار الايجابيه للتوتر:

وهي آثار بحكم تفعيلها تقوم باحداث قدر كبير من التطور الايجابى داخل الكيان الادارى، وتفعيل امكاناته وموارده بشكل يحقق مجموعه من

الاهداف الايجابيه التي يقوم بها، حيث قد ينجم عن التوتر شعور ايجابى فعال، وهو الشعور المدرك لتحويل كل أو جانب من الضغوط المتوترة إلى ابعاد ونتائج ودلائل، وفي الوقت ذاته إلى مؤشرات ايجابيه، تعمل على الارتقاء باداء الكيان الادارى، وتحويل الضغط إلى عنصر فعال، خاصة اذا ما كان التوتر يمثل تحدياً FACE CHALLENGE يحتاج مواجهته إلى تحالف كافة قطاعات واجزاء الكيان الإداري المستهدف من التوتر، وهو بالتالى مسئولية رئيس الكيان الادارى، أو مسئولية متخذ القرار الذي يواجه التوتر، ويعمل على التعامل معه.

وهي مجموعه آثار يستهدفها الكيان الادارى، ويعمل على تحقيقها والارتباط بها قاعدياً واداريا بشكل فعال، وهي عملية بالغه الاهميه والخطورة، خاصة عندما تظهر نتائج هذه الأهداف متحققه على ارض الواقع، وتعمل في تحقيق اثارها بشكل علمى وعملى كبير، حيث أن الترابط العضوى يتمثل في العديد من المواقف الايجابيه التي أحدثها التوتر، وأدى إلى تحريك العديد من الفواعل المؤثره على حدوث الضغوط المولده لهذا التوتر الايجابى.

أي التدافع والاندفاع إلى عمل ايجابى مترابط ومتفاعل وفقاً للاليات المختلفة التي يعمل التوتر بها، وكذلك وفقاً للاهداف المعلنه والخفيه، والتي يحاول الوصول اليها، ويعمل على خلق الظروف التي تدفع وتؤهل عمليات التوتر للتحقق، سواء في اطارها النوعى المتسق مع هذه الاهداف، أو في نطاقها الحيوى الداعم للوصول إلى هذه الاهداف، ومن ثم فإن تحليل آثار عمليات التوتر، سوف يسوق الينا مجموعات شتى من الآثار الايجابيه، وهي مجموعه الآثار الحافزه للقيام بعمل معين تجاه الضغوط التي يصنعها لنا التوتر، وهي تلك الآثار التي تعمل على الوصول بالتوتر إلى عمل ايجابى فعال مثل:

- اليقظه والتنبه التام لما يحدث ويتم، والتصرف الايجابي تجاه التوتر الذي حدث، وصولاً إلى اطلاق قوى التفاعل الايجابى مع تصاعد الضغوط التي تحتاج إلى ادراك شامل لعمليات التوتر القائم، وهي عمليات متصله بتحقق الأمال والاهداف التي يتم استخدامها كحافز لقبول التحدى ارتباطاً وعملاً بشكل فعال، خاصة اذا ما كان التوتر يمكن تحويل ضغوطه إلى اخطار على عمليات التواجد والاستمراريه للكيان الادارى.
- حيث أن اليقظة والتنبه أمر حيوى ولازم، سواء لفهم الآثار أو للاحاطه الشموليه بالعوامل، أو للارتباط الادائى والهيكلى لكافة القوى الفاعله في هذا الاداء.
- ومن ثم فإن المعرفه الكاملة والتفصيليه بهذه النتائج والاثار أمر سوف يؤثر على حسن التعامل معها والتجاوب العلمى الفعال مع العوامل التي ادت اليها، سواء في تصاعد وتيرة الضغوط، أو في حدوث التوتر بأبعاده وجوانبه الايجابيه.
- تحقيق الأمال والاهداف والطموحات وفقاً للمعدلات المطلوبه، وبعمليات انجاز متصاعد ومتحفز في إطار العمليات الانجازيه التي تمت وتتم بشكل فعال، وفي إطار مقتضيات ودواعى اصبحت بحكم الاشياء فاعله في المجتمع والكيان الإداري الذي يستهدفه التوتر، وتتم في نطاقه اعماله وحركته.
- حيث ان سرعه الانجاز، وسرعه تنفيذ ما هو مطلوب تنفيذه والتقيد والالتزام بالبرنامج المحدد، جميعها تحدث نتيجة تولد الضغوط الايجابيه المولده للتوتر، وهو ما يجب احترامه والاقتراب منه بشكل يساعد على فهم التوتر وعناصره والفواعل المحركة له.

- بذل أفضل الجهود للوصول إلى تحقيق الاهداف الموضوعه، وباعتبار ان هذه الاهداف تمثل تحدياً واجباً التعامل معه بإيجابية وفاعلية كاملة، وهو ما يتطلب استحضاراً للوعى العام باسباب وعوامل التوتر، وهو ما يتطلب ومضع هذه الاهداف في برنامج زمنى محدد، وهو ما يستدعى متابعه وقائيه لمعدلات التنفيذ، وقياس جيد للنتائج العامة المحققه.
- زيادة الانتاج وتنمية الانتاجيه، والوصول بالاداء إلى معدلات قياسيه وانجازيه مرتفعه، وفي إطار مترابط ومتجانس حريص على تحقيق المصلحه العامة المتحققه والمنجزة داخل الكيان الإداري المستهدف، والذى يمارس تأثيره ودوره بشكل كبير، خاصة ان زياده الانتاج ورفع الانتاجيه يحتاج إلى توفر الدوافع والحوافز المغريه على هذا الانجاز ومن ثم فإن استخدام التوتر لتحقيق هذا الهدف يعد بمثابه عامل ايجابى فعال.

ولما كانت الآثار الايجابيه للتوتر تعنى تحويل الاهتمام الخاص لأعضاء وأفراد الكيان الادارى، إلى إهتمام عام كلي متكامل، وتحويل الاراده الخاصه بافراد هذا الكيان إلى أرتباط ادائى فعال بهم ومعهم، فإن الآثار المترتبة على التوتر في هذه الحالة هي وحده مجتمع الكيان الادارى، وتفاعلهم مع القائد أو متخذ القرار، وقبولهم التوتر تحدياً لاثبات ذاتهم.

### القسم الثاني- الآثار السلبيه للتوتر:

وهو عمل له طبيعتة الاستهدافيه التي يقوم بها التوتر، محدثاً حجم من الآثار السلبيه المدمرة التي يستهدف الوصول اليها، سواء ارتبط ذلك بالتفاعل الادائى الذي يجتاح الكيان الادارى، أو كان مرتبطاً بنظم التشغيل الخاصه بهذا الكيان، وهي اخطر أنواع الآثار التي يتجه إليها التوتر، خاصة ما يحدث من التوتر من نتائج افرزها وصاغها بشكل يدفع إلى تكريس اثاره السيئه والسلبيه، وهي جمله الآثار التي تدمر الكيان الإداري وتفقده فاعليته، حيث

تشل مراكز تفكيره، وتضيع عليه قيود تعمل على تقليل توازنات الحركة الاتجاهيه العامة التي يقوم بها، وتدخل الكثير من العناصر والعوامل التي تشغله، وتفرقه وتصرفه عن أهدافه العليا التي خططها، ومن ثم فإن الآثار السلبيه العاكسه لمقتضيات التوتر هي التي تعطى تأثيرها المباشر له، سواء بشكل عام كلى، أو في نطاق خاص جزئى، سواء ارتبطت بعوامله الفاعله في حركتها، أو ادخلت العديد من المتغيرات والمستجدات التي تعطى لهذه الحركة قوة دفع معينه، خاصة في عمليات التدمير الذاتى التي تتم، وتحدث في الكيان الإداري المستهدف، عندما تصبح حركته الفاعله مجرد اسراف واستخدام سيىء وتبذير في الموارد النادره، واتفاق كبير بدون عائد، وتحمل تكاليف غير عادية في سبيل الحصول على لا شيء.

وتقوم بعمليات انشغاليه، خاصة ما يتصل بعمليات " ملىء الفراغ "، أو عمليات "أحداث التراجع"، أو عمليات "التوقف والجمود" أو عمليات الاصطياد والتراجع، وبالتالي فإن الآثار السلبيه للتوتر عديده ومتعدده، وهي مجموعه الآثار المحبطه التي يشكلها التوتر العنيف الحاد الذي يجتاح الكيان الادارى، مؤثراً على مراكز تفكيره، ومحبطاً ارادته في العمل الايجابى، ومحولها إلى العمل السلبى الذي يدفع إلى حدوث آثار سلبيه تتراوح نتائجها كما يلى:

- تهديد وتخريب التوازن السلوكي العام واشاعة سلوكيات ضاره مدمره للكيان الإداري والحاق اكبر الاذى بقوى الفعل القائمه فيه.
- اتخاذ قرارات غير متوازنه وخاطئه، ومتردده، ومتضاربه، ومتعارضه .
- الانفعال الشديد واتخاذ قرارات خاطئه.
- اليأس الشديد.
- ارهاق الكيان الإداري واشاعه النكسات المدمره له.

- الاحباط المتزايد للعمل الذي يقوم به الكيان الإداري .
- الاكتئاب بكافة اشكاله وأنواعه، خاصة الاكتئاب الاقتصادى والسياسي والاجتماعي والثقافي.
- فقدان الدافع على العمل والاقتراب عن محيطه.

## ثالثاً- فاعلية الآثار:

تحتاج دراسة الآثار إلى قياس فاعليتها ومعرفة ان كل اثر من آثار التوتر لا ينشأ الامن خلال تفاعلاته الارتباطيه المتكاملة، وهي تفاعلات فاعلة في الكيان الإداري المستهدف بالتوتر، والذى بناء على هذه الفواعل الحركيه، وما تقوم به من نتائج يتم قياس هذا المقدار من الآثار بها، سواء اتخذ هذا الاثر مؤشرات ايجابية أو سلبية.

وكلما كانت فاعلية الآثار مكتملة كلما كانت مؤثره على حركة وعلى توازن حركة الكيان الادارى، وكلما كانت هذه الآثار محققه لنتائج ايجابيه وفعاله، خاصة مع تصاعدها العام المحرك للقوى الضاغطه المولده للتوتر.

وكلما كانت حركة التوتر واتجاهاته ذاتيه التأثير، فاعله الاثر، محركة الكثير من العوامل والعناصر، كلما كانت فاعليتها اكبر، وقدرتها على تحقيق اهدافها اعلى، وكلما كانت مؤثره في الكيان الإداري الذي تستهدفه.

فالعوامل الايجابيه لآثار التوتر تصبح فعالة، وهو ما سوف تتم ملاحظته وتحديد اثاره التي سوف تتراكم وتتصاعد بشكل فعال مؤثر على حركة واتجاه الكيان الإداري المستهدف بها.

وكلما كانت قدرة الكيان الإداري على احتواء واستيعاب ضغوط التوتر الحادث، كلما كانت فاعليته اكبر في تحويل الآثار السلبيه إلى ايجابيه، خاصة ان كثيراً ما تتحرك هذه الاثار، وتتحول من النقيض إلى النقيض، خاصة ان هناك بعداً تنموياً فعالاً في حركة واتجاه هذه الآثار المتحركه، وهو ما يجعل من الرؤيه الإبتكارية لمتخذ القرار أساس الحركة الفعاله في التعامل مع هذا التوتر.

وقد عمد بعض متخذى القرار إلى استخدام رؤياهم الابتكاريه للتحكم في الكيان الإداري الذي اصيب بالتوتر، والاعتماد على بعض الاليات لاعاده صياغة هذا التوتر وتوجيهه بالشكل الذي يحرك الابعاد والجوانب الأساسية لهذا الكيان الادارى، وهو ما يجب الاحاطه به ومعرفته معرفه كامله، وهو ما يوضح أن بنائيه الاثر قد تؤدي إلى الأخذ في الإعتبار، أن هناك مراحل متتابعه للنتائج التي يحدثها التوتر، ومن ثم فإن تداخل العوامل قد يحول دون تحقق النتائج المستهدفه، أو يحول النتائج من النقيض إلى النقيض.

وهو ما يحتاج إلى فهم كامل للعناصر المؤثره على فاعليه الاثار، وهو ما يستدعى حضوراً ووعياً ادراكياً بكيفيه حدوث هذا الضغط المؤثر على حركة الآثار وعلى تفاعلها، وبشكل يساعد على توليد الضغوط في الكيان الإداري المستهدف.

## رابعاً- تحديد منطلقات التعامل:

يحتاج منهم الآثار إلى تحديد خطه متكامله للتعامل مع التوتر، وهو ما يحتاج أيضا إلى تحديد متطلقات التعامل، سواء في إطار البرنامج الزمنى المحدد للتعامل، أو في إطار تحديد الاولويات الخاصه بهذا البرنامج، وباستخدام الأدوات التي سيتم نحديدها، وبحيث أن جاهزيه العمل والانجاز

تصبح متكامله وفاعله ارتباطاً بابعاد وجوانب هذه الجاهزيه المتكاملة ، سواء كان حضوراً ، أو كان ذلك بالوفرة الكمية المناسبة ، وهو ما يرتبط بالظرفيات المكانيه والزمانيه في إطار البرنامج الموضوع ، حيث يساعد معرفة وتحليل آثار التوتر على تحديد كيفية التعامل معه ، خاصة وأن الكثير من عناصر التوتر وعوامله يتم التعامل معها بمنطلق ان هناك دور يحتاج إلى ربط ابعاده وجوانبه حتى يتم التعامل مع التوتر ، ومع مولدات الضغوط التي يولدها هذا التوتر ، وبالتالي يحتاج إلى توليد ضغوط مضاده للتعامل معها ، وهو ما يجب معرفته ، ومعرفة حجم الضغط المتولد الذي تحتاج عملية الضغوط المتولده إلى ايجاده سواء في بداية الإحساس بالتوتر ، أو التعامل معه في مراحل أخرى متقدمه ، خاصة ما يمكن تصويره على انه :

- مراحل استباقيه أي قبل حدوث التوتر بشكل كامل ، وهو ما يتطلب احاطه وقائيه حمائيه للكيان الإداري من هذا التوتر المزمع احداثه من جانب اطراف معينه ، ومواجهته بتوتر مضاد قادر على فهم الابعاد والجوانب المختلفة المؤثره على حركة الاشياء ، وهو ما يطلق عليه بالتوتر المضاد الاستباقى.
- مراحل علاجيه تتم فور الإحساس بالتوتر ، والتدخل العلاجى الحازم للتعامل مع الابعاد والمكونات الخاصه به ، خاصة قبل تصاعدها العام وهو ما يتطلب فهماً كاملاً ، للتوتر العلاجى الذي ينتظر حدوث التوتر الاصلى ، ثم يبادر بالتعامل معه.

وكلما كانت قدرة الكيان الإداري على الاحاطه الكاملة بما يخطط له الطرف الاخر ، وكلما كانت لديه قدره على معرفه والتنبؤ بسلوك هذا الطرف ، كلما كانت العمليات الاستباقيه الوقائيه هي السائدة.

## خامساً- التكيف مع آثار التوتر:

عندما تتصاعد الضغوط، ويزداد التوتر لا يكون أمام متخذ القرار الإداري إلا التكيف مع متطلبات التوتر، والتعامل مع معطياته، والتوافق معها بشكل عام، إلى حين يمكن له تحويل المسار، حيث يتطلب التعامل مع آثار التوتر بحث كيفيه التكيف مع هذه الاثار، وهو أمر يستلزم الفهم الكامل للامكانيات والموارد الخاصه بالكيان الادارى، وما تتطلبه عملية التكيف مع آثار التوتر الذي حدث وأصاب هذا الكيان الادارى، خاصة ما يتصل بكل من

- عمليات استمراريه الكيان الاداريه.
- عمليات التفاعل الحركى الايجابى لهذا الكيان.
- عمليات التوافق مع المناخ الذي يولد التوتر.

حيث يبنى الكيان الإداري سياساته التوافقية مع عناصر توليد الضغوط المتصاعده لديه، وفي الوقت ذاته يعمل على إمتلاك ناصيه هذه الضغوط، واعاده تشكيلها والتوافق العام معها.

وهي عملية تحتاج إلى التوافق التام، سواء التوافق مع الذات الخاصه بالكيان الادارى، أو تكييف هذه الذات للتوافق الحركى مع نتائج وافرازات التوتر الحادث، وهو ما يحتاج إلى فهم مترابط مع ما انتجه التوتر من آثار يتم التعامل معها وفقاً وما يلى:

- التوافق مع متطلبات التعامل مع هذه الاثار.
- التكيف مع ما تحتاج إليه عمليات التعامل مع هذه الاثار.
- الترابط بين ما يتم وما سوف يتم احداثه للتعامل مع هذه الآثار.

إن هذا الارتباط الادائى ما بين الحركة الفاعله للكيان، وما بين استخدام الوسائل والعناصر والامكانات في التعامل مع آثار التوتر، قد يؤدى إلى الفهم العميق لكل منها، سواء انتجت هذه الآثار عمليات إيجابيه أو سلبيه، وبصفه خاصة عند التدخل العام الواع والمدرك لمتطلباتها الارتباطية.

فالارتباط القوى الحادث ما بين مولدات ضغوط التوتر، وما بين التوتر الذي حدث هو الذي يوفر قدر أكبر من الأعمال التي تمت وانتجت مظاهر التوتر. وبالتالى يتم استخدام هذه العناصر بقدر كبير من الحكمة، خاصة ان استهلاك العناصر قد يؤدى إلى ظهور توتراً سلبياً جديداً لا يتم مواجهتة بشكل علمي ايجابي، وهو ما يستدعي ان يتم الاستخدام وفقاً وما يلى:

- بقدر الحاجه الفعليه.
- في حدود ما يمكن استخدامه وتفعيله من عناصر.
- في إطار المعالجه الفعليه للتوتر.

إن هذا التكيف الادائى مع التوتر الحادث ليس امراً بسيطاً بقدر ما هو فعال ومترابط، وهو ما يتطلب أن نكون محيطين بما يتم في الكيان الادارى، وان لا نسمح بحدوث فجوه ما بين المعرفه الحقيقيه بالكيان الادارى، وما بين ما يحدث ويتم في هذا الكيان، وأن يكون تدخلنا فعال ومؤثر لاستخدام اليات التكييف مع الآثار التي احدثها التوتر.

ومن ثم فإن العلاج الحيوي الفعال هو الذي سوف يحدد أبعاده، وقواه، وهو ما يستدعى احاطه شامله بتكامل انظمه العلاج التي نعرض لجانب كبير منها في المبحث التالى.



# المبحث الرابع عشر

# عـلاج التـوتـر

عندما نأتى إلى علاج التوتر يحتاج الأمر إلى تفعيل كافة الموروثات التاريخيه التي تعاملنا بها سابقاً مع حالات معينه من التوتر، واكتسبنا من هذه المعاملات الخبره في وصف برنامج العلاج للتوتر الحالى الذي نواجهه، وإلى ربط سلوكيات الكيان الاداري، سواء كانت المخططه أو العفويه العشوائيه بهذا البرنامج في إطار محدد متفق عليه، ومن ثم فإن العلاج مبرمج ومخطط وموضوع بشكل توافقى وفقاً للامكانيات والموارد المتاحه للكيان الإداري الذي يواجه التوتر، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً كاملاً بجوانب كل علاج، وما يمكن ان يكون له من تأثير مضاد جانبى، ومن ردود افعال الكيان الإداري عندما يواجه سلوكيات محددة بذاتها.

وعندما يتم وصف علاج محدد يحتاج الأمر إلى تحديد ما يلى:

- الجرعات الخاصه بهذا العلاج.
- مدة اختفاء الاعراض الخاصه بالتوتر.
- التأثير الجانبى للعلاج المقترح.
- احتمال معاوده التوتر مره أخرى بعد انتهاء العلاج المقترح.
- مدى قدرة الكيان الإداري على تنفيذ العلاج وتحمل اعباءه وتكاليفة.

حيث يحتاج علاج التوتر إلى توافر إراده ذكيه لاختيار أدوات العلاج، حيث يأتى وصف العلاج على مرحلتين أساسيتين، كلاهما نابع من الطبيعة الحركية للتوتر الذي يجتاح الكيان الاداري، وهاتين المرحلتين هما:

**المرحله الاولى:** مرحلة وضع خطه العلاج والاتفاق على إطار وبرنامج المعالجة الحيوية، وبشكل متوافق مع الموارد والامكانات المتاحة للكيان الإداري والتي يمكن ان تتاح خلال فترة زمنية محددة.

**المرحله الثانية:** مرحله تنفيذ العلاج ومتابعه نتائجه اولاً بأول، والتنبؤ بردود الافعال التي قد تحدث، وما قد يظهر من الكيان الإداري ازاء تصاعد ضغوط التوتر الذي يواجهه، وكذلك ردود الافعال التي سوف تحدث نتيجة للعلاج المحدد.

وهو ما يتم عمله عند الوصول إلى عملية العلاج، حيث يتم وصف برنامج علاج حركى تتابعى للتعامل مع الضغوط، سواء بالامتصاص، أو بالتشتيت، أو بالتفاعل الحيوى الايجابى مع كل منها، وكذلك الاهتمام بالظروف والاعتبارات المناخية المحيطة بالكيان الادارى، من حيث استقبال التوتر، ومن حيث التعامل معه، ومن حيث التفاعل مع متطلباتة أي بإستخدام الراحةوالاسترخاء بشكل أساسي ورئيسى، حيث يأتى علاج التوتر مع الراحه بعيداً عن الازعاج الذي تسببه ضغوطه، وتكون هذه الراحه هي العلاج الذي يبحث عنه الجميع في كافة الكيانات الاداريه، خاصة أن الراحه COMFORTE تاخذ العديد من الاشكال التي تنسجم جميعها، وتتوافق مع متغيرات ومستجدات التعامل الحيوى الفاعل، فعلاج التوتر يأتى من خلال دراسة منهجيه تتبعيه لكل من أسباب التوتر، والادوات التي استخدمت في توليد الضغوط، وفي المناخ المحيط المصاحب لتطوراته، وهو ما نحتاج إلى فهمه جيداً قبل الدخول إلى مجال اختيار أدوات المعالجه، سواء مع التوتر، أو مع اسبابه، أو مع قواه وعناصره، أو حتى مع بواعثة فالتوتر دافع لسلوك اتجاهى يحتاج إلى تحليل وفهم عميق للتعامل معه، وفهم جيد لابعاده، بل قد يكون الفهم الموسوعى للتوتر أحد مراحل العلاج، ان لم يكن العلاج في حد ذاته، خاصة ان الفهم الموسوعى يكون محدداً لتطورات التوتر، ومحدداً لاتجاهاته العامه، ولمجالات اهتمامه التي يركز عليها، فضلاً عن محاوره التي يستند اليها، واتجاهاته التي يقوم بتأسيسها، وتفعيلها بشكل منسق عام وبالتالي فإن الوصف العام للتوتر، واستخدام أدوات استيعابه، واستخدام الصبر والهدوء

والسكون، ووصفه كعلاج لجلب الراحة، وتحقيق السعاده والانسجام للكيان الإداري الذي حدث له التوتر، وسواء تم ذلك بشكل عام جمعى كلي لكافة اجزاء ومكونات الكيان الاداري، أو تم ذلك بشكل خاص جزئى، أو قطاعى، أو فردى لمكون، أو أحد اطراف العمليه الخاصه بالكيان الادارى.

فعلاج التوتر، وإن كان يتم مرحليًا وظرفيًا وتحت بحث تصاعد ضغوطه، إلا إنه يبنى على فهم عام لتوافقات وتوازنات حركاته واتجاهاته، كما إنه يعطى للتوازنات الاهمية، سواء عند وصف العلاج، أو عند استخدام المعالجة التي تم وصفها، اخذاً في الاعتبار كل من:

- قدرة الكيان الإداري على تقبل هذا العلاج.
- قدرة العلاج على امتصاص التوتر واستيعابة.
- الرغبة في استعادة التوازن المطلوب.

ولقد عدت "الراحه" العلاج العملى السليم للتوتر، وهي بذلك تتفاعل درجاتها المختلفة حتى تصل إلى الدرجه المناسبه التي تتم فيها معالجات متصاعدة من التفاعل، خاصة ان هناك من المتغيرات ومن المستجدات ما ينشأ درجات متصاعدة ومتفاعله منها مثل:

- عدم الازعاج وعدم القلق.
- التماشى مع الضغوط مع استخدام وسائل علاجيه مؤثره.
- الراحة والهدوء والابتعاد تماماً عن مصادر التوتر.

وكلما كان العلاج شافياً كلما كان الاختيار للراحه المثلى واقعاً، خاصة ان العديد من أسباب الراحه هي التي تدفع إلى الاخذ بها، خاصة أن العلاج عادة ما يكون اختياراً للمعالج وإجباراً للمريض، والذى تكون خياراته

واقعاً بشكل محدد ما بين تناول الدواء واحتمال متاعبه، وما بين رفض الدواء والمعالجه وتحمل الضغوط المولده للتوتر.

ومن ثم فإن منهجيه العلاج قد تتخذ اشكال عديده، كما انها تتضمن العديد من الوصفات التي تم تجربتها من قبل، كما إنها تأخذ اشكالاً جديدة لم يتم استخدامها، وسوف يتم تجربتها لاول مرة، خاصة في ظل متغيرات جديدة رأت عدم القضاء تماما على التوتر والابقاء عليه، واستخدامه لتطوير الكيان الادارى، وهو ما يتطلب معالجة للادوات والوسائل المستخدمة، خاصه أن اختيار كل من:

- أسلوب العلاج وأدوات المعالجة.
- فن المعالجه وطرق استخدام جرعات العلاج.
- الخطه العامة للتعامل مع ضغوط التوتر.

ترتبط بالاحوال التي عليها الكيان الاداري، ومدى الأستعداد للتوافق العام مع متغيرات ومستجدات التوتر الحادث، وهو الذي يستدعى هذا الحضور الذكى لكافة الملكات عند التعامل مع التوتر الدولى، ومع ضغوطة المتزايده، وهي أساس رئيسى لحركة التوتر، سواء مع تكون اراده قويه نحو:

- الانسجام مع ضغوط التوتر.
- القبول لمتطلبات التوتر والاتفاق معها.
- التوافق بشكل تدريجى مع حركتها.
- الرفض الكامل لها وعدم الخضوع لها.
- العصيان والتمرد وشق عصى الطاعة.

وعلى هذا فإن علاج التوتر يأخذ العديد من المناهج والاساليب، خاصة عند المستوى الدولى العام، حيث اطلاق الظاهره، وهو أمر يحتاج إلى فهم

عميق لكافة المناهج والاساليب العلاجيه حتى يمكن المفاضله بينها، واختيار العلاج المناسب منها، في ضوء الظروف والاعتبارات التي يمر بها كل منها، وفي الوقت ذاته حساب كافة التكاليف والعوائد المتحققه من كل علاج، واخذ ذلك في الاعتبار في ضوء الأولويات الاخذه في التناول، وفي ضوء استخدام متطلبات الحركة وفواعل التحريك، مع الاقتراب من كل منها، بقدر ما ينتج عملية إتخاذ القرار المطلوب، وفقاً للمعطيات العامة التي تدفع إلى اتخاذه بشكل معين، وهو أمر يحتاج إلى وعي ادراكي شامل بكافة عناصره التي يتم اخذها في الأعتبار.

ان التعامل مع ضغوط التوتر بالصبر الحذر عليها، وعدم تحريك ساكن فيها، يعد انتظاراً لاتضاح الصوره، وانقشاع الغبار والضباب الكثيف المحيط بها، خاصة ان الدوى والصخب المصاحب لأحداث التوتر، قد يعطى انطباعاً خاطئاً عن أسبابه، وعن من يشارك في أحداثه، ومن يقف إلى جانبه، وهو ما يحتاج إلى صبر ذكي للوصول الية

أما اذا كانت الصورة واضحة، فإن التعامل الذكي مع الأسباب، سوف يؤدى إلى معالجتها، ومعالجة التوتر الناشيء عنها، وبالتالي فاننا نواجه عند علاج التوتر، بدرجات متفاوتة ومختلفة من وضوح الصوره، وهو الوضع العام عند حدوث ضغوط التوتر.فالمسألة ان هناك دائماً متطلبات كثيرة ومتنوعة من بينها ضرورة:

- تحليل الموقف العام للتوتر، وتحديد من من الأطراف الفاعلة فيه يمكن مخاطبته باى من الأدوات المتاحة لدينا لتعديل موقفه؟
- الإسراع بوضع الخطط والبرامج العلاجية سواء للتوافق العام أو الرفض العام، وعدم القبول أو الارتباط الحذر بموقف استيعابى للتوتر.

- التنفيذ الحذر والمتابعة الجيدة للحركة التي تتم واستيعاب كافة المتغيرات والمستجدات والتعامل الذكى معها.

حيث عندما تتصاعد عمليات التوتر، وتزداد، وتختلف معدلات الضغوط المتولدة عنها، ويحتاج الأمر إلى عمليات مقابلة وتفاعل أخرى لتشتيت التركيز على الهدف العام للتوتر، وصرف الأنتباه عن هذه البور المتصاعده له، وجعل مراكز الاهتمام مهتمه بأشياء أخرى، وبالتالي قد يكون لها معدلات مقبولة من التوتر، أي يمكن احتمالها، ويمكن التعايش معها، كما يمكن الاطمئنان لها، وبذلك ينصرف جهد الكيان الإداري إلى المعالجات الارتباطيه الدافعه لتواجده، وإلى الاطمئنان إلى هذا التواجد بشكل رئيسى وأساسي، وبالتالي يتم التعامل مع التوتر في ضوء حجم الضغط المصنوع له، وهو ما يؤدى إلى إيجاد الدوافع المرحليه للتفاعل الايجابى مع متطلباته المتصاعده، وبصفه خاصة ان التوتر بطبيعته توافقى اتجاهى عام، ينشأ ويتم في نطاق التوافق العام مع الظروف والمعطيات التي تحدث، ويضيف معها العديد من السلوكيات التي تصدر من الكيان الإداري الذي يحدث له هذا التوتر.

وهو ما يشير إلى ضرورة ان يكون العلاج منهجياً وليس عشوائياً، كما ان المعالجه تكون فنيه يمارسها المحترفين وليس الهواه، وهو ما قد يؤدى إلى ابداع وابتكار العديد من الطرق والادوات والاساليب التي تتم بها المعالجه، وبالتالي فإن الابداع والابتكار أصبح من العوامل الدافعه لنجاح معالجة التوتر.

لقد أصبح علاج التوتر منهجياً، ولم يعد من الممكن أن يكون عشوائياً ارتجالياً، واصبح العمل المنهجى التجريبى المتتابع فارضاً لذاته، واصبحت أيضا الآثار والنتائج شاهده وماثله أمام اعيننا، وبالتالي في ضوء الاخذ بهذا العلاج واستخدامه يتم تطويره، وكذلك يتم استخدام ارتباطاته الكليه المتصاعده،

وجوباً وارتقاءاً، وتعاملاً في إطار الحكمه الكبيره للتعامل مع الضغوط الناشئه والمتسببه عن التوتر الحادث والمتسببه أيضا فيه.

فالعلاقة ارتباطية أساسية ما بين الأسباب والنتائج، وما بين المسببات والأفعال التي تتم، وهي صياغة عامة للاخلال بالتوازن الحركى الاتجاهى العام للكيان الادارى، وهو ما يجعل من علاج التوتر قائم على استعادة هذا التوازن، وعلى تحقيقه، وعلى الوصول به إلى الفاعليه الكاملة.

وبالتالي فإن بدايه أي علاج للتوتر هو الاسترخاء، ومقابله ضغوطه الشديده المتواليه، بمزيد من الراحه العامه، والابتعاد عن مصادر القلق والازعاج الشديد الذي يصيب الكيان الادارى.

حيث يحتاج التوتر إلى الاسترخاء، وهو أمر يتصل بالمعنى والمضمون الذي وصلت إليه قدره الفرد على الاستيعاب، وعلى الصبر، وعلى إتخاذ قراره، أي الانصراف عن ضغوط التوتر، وعن الازعاج والضجيج الذي يسببه، وهو ما يحتاج إلى وعي ادراكى عام بأهميه مقابله ما يحدثه التوتر، بشكل من اشكال الاسترخاء الذكى، وهو أمر يتوقف على طبيعة هذا التوتر، أي بدون ان يكون هناك ضغط خطير ممارس عليه، وبدون ان يشكل هذا الضغط عامل حاجز وانفصال عن الوعي، وعن الادراك لأهمية وضرورة إتخاذ القرار المناسب، في الوقت المناسب، وبالشكل والصوره المناسبه وهو ما يحتاج معه الأمر إلى فهم ووعى كامل بأهمية وضرورة عدم ارجاء أو اعادة النظر في التعامل مع التوتر، سواء بالطرق العلاجية التطبيقية التنفيذية المعتادة والمجربه، أو كان ذلك بالطرق الابتكارية تحت التجريب، والتي اصبحت لازمه في إطار ما هو متعارف عليه من معالجة التوتر، بأشكاله وانواعه المختلفه، حيث تعمل الطرق الابتكارية على الاحتفاظ بدرجات دنيا من التوتر، وليس القضاء عليه، كما كانت تعمل الطرق التقليديه، وهو ما سيتم تناوله على النحو التالي :

## الطرق الأولى- الطرق التقليديه في معالجة التوتر:

وهي من أهم الطرق المستخدمة في التعامل مع التوتر، حيث تستمد الطرق التقليدية أسمها من سبق الاستخدام والممارسات الخاصة بها، وهي طرق عامة متبعه ومجربه، يوصي بها العديد من المتعاملين مع التوتر من أجل تحقيق الاسترخاء المنشود الذي يستهدفونه، وهي بذلك تحتل مرتبه متقدمه عند اختيار الاساليب التي تدفع تصاعد ضغوط التوتر، وتضيف ابعاداً مركبه في المعالجه التي تمت لازاله التوتر، وهو أمر يحتاج إلى وقفه تقييم من أجل المراجعه والمراجعه عند استخدام كل طريقة من هذه الطرق، سواء من حيث اعتبارات التكلفه والعائد، أو من حيث الوفره العدديه للادوات المساعده، أو من حيث امكانية اعاده الاستخدام، أو من حيث وفره طرق العلاج المستخدمه، خاصة وان هذه الطرق لها اعتباراتها، كما ان لها محاذيرها التي يجب ان نحيط بها، كما ان لها متطلبات استخدام وتوافق حيوى فاعل معها وفيها وبها، واهم طرق العلاج التقليديه ما يلى:

١- الاسترخاء وأخذ نصيب وافر من الراحة.

٢- الاحتواء للضغوط التوتريه.

٣- الاستيعاب للضغوط التوتريه.

٤- الامتصاص للضغوط التوتريه.

٥- اللامبالاه وعدم الإحساس والتجاهل.

٦- التهدئه الكاملة والابتعاد عن الانفعالات.

٧- العزل والانعزال عن مولدات الضغوط.

ويضاف إلى هذه الطرق التقليديه طرقاً أخرى تستخدمها الكيانات الاداريه في معالجة ضغوط التوتر، وان كانت الكيانات الاداريه لم تقم

باستخدامها كثيراً في معالجة أنواع معينه من التوتر الحادث لديها، خاصة ان هذه الطرق تعمل على انهاء التوتر، وانهاء عمليات تصعيد ضغوطة.

## الطرق الثانية– الطرق غير التقليدية الابتكارية لعلاج التوتر:

وهي الطرق التي تفتح الباب أمام جهود الابتكار والابداع، وادخال الجديد إلى عالم التوتر، وهي طرق لا تعمل على انهاء التوتر، بل الابقاء عليه، واستخدامه لصالح الكيان الاداري، وايجاد الوسائل والادوات الكفيله التي تؤمن هذا الاستخدام، وهي الطرق الاكثر فاعليه، والتي يتم القيام بها لعلاج توتر معين بذاته، حيث ان التوتر أمر قائم وملازم للحياه، وانه لا يوجد كيان إداري لا يعانى من التوتر، وأن هذا الكيان الإداري خلال مصاحبته للتوتر يتغير ويتبدل، وتستجد لديه عناصر أخرى تدفع إلى مزيد من التوتر، وبالتالي فإن القضاء على التوتر أمر لا يتم في الواقع، وأن الافضل الابقاء عليه، وتعديل مسار وحركته، وجعلها في خدمة الكيان الاداري، حيث يقوم متخذ القرار بابتكار طريقه معينه للتعامل مع التوتر، وتحديد كيفيه الإستجابة له، واساليب التعامل عليه، خاصة عندما لا يكون أمام متخذ القرار إلا الاخذ بهذه الطرق الابتكاريه، خاصة في ضوء امكاناته وقدراته وموارده، وأهم هذه الطرق ما يلى:

١- تحويل الاتجاه.

٢- تصدير التوتر.

٣- اعاده صياغة التوتر.

٤- التسويه.

٥- التسامح والغفران.

٦- صرف النظر بالوعود الكاذبه.

٧- الاستجابه للتوتر مرحلياً.

٨- القفز فوق التوتر القائم.

واذا ما كانت كل من الطرق التقليديه وغير التقليديه في علاج التوتر، يتوقف الاختيار من بينها على عده عوامل، يتم اخذها في الاعتبار، خاصة عند التعامل مع أنواع محددة من التوتر بذاتها، وهو ما تتيحه الظروف والاعتبارات المصاحبه لحدوث التوتر، وفيما يلى عرض موجز لكل من هذه الطرق:

**اولاً- الاسترخاء واخذ نصيب وافر من الراحه:**

حيث يصاحب التوتر كثير من عمليات الصخب والازعاج التي تعمل كستار دخان كثيف يحجب الرؤيه، ويعيق معرفه من يقوم بأحداث هذا التوتر، وبالتالي يحتاج الأمر إلى صبر ذكى للتعامل معه، وهو ما يتطلب قدر كبير من الاسترخاء إلى حين انقشاع الضباب، وتبين موقع الاقدام، وبالتالي اختيار الأدوات والوسائل المناسبه للتعامل مع التوتر.

وبالتالى فإن الاسترخاء ليس أكثر من مرحله اوليه تمهيديه للتعامل مع التوتر، حتى يتم استكمال تجميع المعلومات الخاصه به، سواء في اجماليها العام أو في نطاقها الخاص، وبصفة خاصة بعد ان تبين أن بعض مسببي التوتر المعلنين قد لا يكونوا هم المتسببين فيه الحقيقيين وان العديد من عمليات التوتر قد تكون وهمية نتيجة تصورات غير حقيقية أو من خلال صناعة وحوش كاسره غير حقيقيه.

وهو ما يجعل الاسترخاء عملية مرحليه حتى يتم إتخاذ قرار مناسب آخر، كما قد يكون هو العلاج النهائى للتوتر الحادث، حيث يحتاج الأمر على مستوى الضغوط الدوليه المتولده إلى الاسترخاء، واخذ نصيب وافر من الراحه قبل إتخاذ أي قرار، وان يعطى لمتخذ القرار الفرصه الكاملة لدراسة كافة

البدائل التي تعرض أمامه، ومراجعة كل بديل، فضلاً عن الحصول على كافة المعلومات المتاحة، وتحليل كافة البيانات المتصله بالموضوع، ومن ثم القيام بفحص الاشياء التي قد تؤدي إلى إتخاذ قرار معين، أو معارضته، أو التوافق الجمعى عليه، مع اجراء الحسابات الدقيقه الكاملة له . فضلاً عن ان الاسترخاء يعطى الفرصه كامله لمتخذ القرار لتبين حقيقة الموقف وعدم الاندفاع في وجهه نظر معينه، تكون مصيده أو كمين منصوب له . خاصة ان الاسترخاء يعد امراً منطقياً، وهو البدايه الحقيقيه لعلاج التوتر، والتعامل مع أسبابة المتصاعده، وهو قائم على اخذ نصيب وافر من الراحه، واعطاء الفرد لذاته اجازه، أو عطله، وعدم الاقتراب من أي مجال من مجالات أو مصادر التوتر الحادث له، حيث يكون الاسترخاء عنصر قدره على التعامل مع مصادر التوتر، والابتعاد عن القلق الذي يسبب التوتر، وعدم الدخول إلى معترك التوتر الذي يحدث، وكاننا لسنا ضالعين فيه، وكأننا لسنا جزءاً منه بل نظل بعيدين عن كل ما يسبب لنا إرهاقاً، أو يولد لنا ضغوطاً، أو يضع على انفسنا احمالاً لا نتحمل ثقلها، وهو مطلب أساسي ورئيسى لتخفيف حدة التوتر، وهو يتم بدرجات متفاوته، تأخذ منحنياً متعدد الدرجات.

خاصه أن الاسترخاء يعد محوراً رئيسياً عن اختيار الأدوات المناسبة للتعامل مع التوتر الحادث، وهو ما ينصح به عند الاقتراب من عمليات علاج التوتر.

ويتم الاسترخاء بصفة عامة بعمليات تصفيه للذهن من أي مسببات للتوتر المتصاعد، ثم الارتحال بعيداً عن أي مجال يأتى من خلاله الضغوط التي تعمل اطرافه على توليدها، وبصفه خاصة استخدام الظروف المكانيه والزمانيه التي تتيح هذا الانتقال، وان يكون الانتقال إلى مكان محبب إلى النفس، ملىء بالاوكسجين النقى، وعناصر الطبيعه الحيوية التي تجمع ما بين: اشعه

الشمس Sun، وما بين الرمال SAND، وما بين البحر SEA، وما بين الوجوه الجميله الباعثه على الحيوية والنضاره والشباب والابتسام، وكذلك الخضره التي يحتاج الإنسان إلى ان ينظر إليها ويسرح فيها بخياله.

ويتم الاسترخاء والابتعاد عن التوتر بعمليات أساسية رئيسية هى:

- صرف الانتباه عن مسببات التوتر.
- الابتعاد عن مصادر التوتر.
- الدخول إلى مجالات جديده لصرف الانتباه عن التوتر.

مع الأخذ في الأعتبار أن عملية الاسترخاء ليست عملية نهائيه، بل هي عملية وقتيه زمنيه مرحليه، خاصة أن قوى تصعيد التوتر كثيراً ما تكون مندفعه نحو توليد ضغوط أعلى واشد من التي سبق إن قامت بإعدادها.

## ثانياً- الاحتواء لضغوط التوتر:

تقوم عملية الاحتواء على شمول كافة العناصر التي تؤدي إلى التوتر، واستيعاب كافة الضغوط المتولدة عنها، وعدم ترك أي منها للتسرب إلى الخارج، بل الانكفاء عليها واحتوائها، وهو ما يتعين فهمه كاملاً قبل البدء في استخدام الاحتواء، حيث يتوقف هذا الاحتواء على قدرة الكيان الإداري على توفير متطلباته، وعلى طبيعة التوتر الذي يتم، وعلى قدره الكيان الإداري في التعامل مع عناصره ومع عوامله التي تحدث وتتم، سواء في إطار كيان الحركة الدافعه لنشوء التوتر، أو في نطاق الشكل العام الذي اتخذه هذا التوتر، حيث يتم الاحتواء بمعرفه الاهداف التي يسعى التوتر إلى ايجادها، والتعامل معها من خلال الاحتواء، وذلك في إطار عام يتسع ليحتوى التوتر بكافة عناصره واشكاله التي تم اتخاذها.

وتقوم عملية الاحتواء على عاملين رئيسيين هما:

**العامل الأول:** النزول بالضغوط الخاصة بالتوتر إلى مستويات يمكن احتوائها.

**العامل الثانى:** الوصول بالطاقة الاستيعابيه والقدره على الاحتواء إلى مستوى عال ومرتفع يستطيع احتواء الضغط.

وبالتالى فإن التعامل مع ضغوط التوتر بالاحتواء هو أمر بالغ الاهمية للكيان الادارى، حيث يدفع إلى التوافق الحركى مع متطلباتها، أي الوصول بالضغوط التوتريه إلى القدره على التوافق معها، واحتوائها وفهمها، وذلك من خلال الاحتواء، وارتباطاً قوياً بالمستوى العام للتوتر القائم فيها، وهو ما يدفع إلى الفهم العميق للاهداف التي تظهر من هذا التوتر، وتؤدى إلى احداثه، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً شاملاً للضغوط التوتريه، حيث يمثل الكيان الإداري وعاء ضخم يحتوي هذه الضغوط، ويحول دون تحقيقها لأهدافها، وبصفة خاصة تلك التوترات التي تؤدي إلى نتائج سلبية.

ويتم الاحتواء عاده بإيجاد "الاطار العام الكلى" الذي يستطيع الكيان الإداري عن طريقه احتواء التوتر والقضاء عليه، وبالتالي لا يظهر له أي آثار سلبيه هدامه، وبصفة خاصة عندما يكون هذا الاطار قادراً على استيعاب كافة عوامل التوتر، سواء التي حدثت وتتم، أو تلك التي لديها أسباب الاستمرار، وهو ما يتطلب ارتباطاً قوياً مع الأسباب والفواعل التي ادت إلى هذا التوتر، وبالتالي الوصول إلى هذا الاطار الذي يستطيع احتواء هذه الأسباب والفواعل والقضاء على التوتر الذي حدث.

كما قد يتم الاحتواء من خلال أهداف التوتر، أي بالعمل على تحقيقها سواء بشكل كامل كلى، أو باشكال جزئية متخصصة، تعمل على الوصول بالتوتر إلى درجه الصفر.

وبالتالى تأتى عمليات الاحتواء كاحد فنون المعالجه للضغوط التي تتم وتحدث، وبصيغ متعددة، وبأشكال متنوعة.

## ثالثاً- الاستيعاب لضغوط التوتر:

حيث يشكل الضغط شكلاً من أشكال التدخل في أعمال الكيان الادارى، وهو الجانب الاخطر من معاملات وتعاملات هذا الكيان، وبالتالي يحتاج الأمر إلى فهم عميق لهذا الضغط، ومعرفة كافة الجوانب المتعلقة به، سواء الأسباب، أو المظاهر، أو النتائج التي يستهدفها ومن خلال هذا الفهم العميق يتم التعامل مع الأسباب الحقيقيه المؤديه لهذا الضغط الذي يتم ممارسته على الكيان الادارى، وبالتالي عدم الانخداع بالمظاهر التي هو عليها، بل يتم المعالجه بفكر متقدم للاسباب، وعدم السماح بحدوث أي تجاوزات تؤدي إلى مزيد من الضغوط المسببة للتوتر.

حيث كثيراً ما تقوم القوة الدوليه باستخدام "الكذب الصريح" والحيل الذكية التي تجذب إليها العديد من الدول، عبر مصالح ومكاسب معينة من حكامها، أو عبر مؤامرات تحاك ضدهم، واستخدام بعضها في توليد ضغوط متنوعة لبعضهم وهكذا ويقوم الحاكم الذكى للكيان الإداري بإستيعاب هذه الضغوط، وردها إلى أسبابها الحقيقية، وتفويت الفرصة، والأستفادة من ما يمكن الحصول عليه من مساعدات ومعونات، وغيرها وفي الوقت ذاته عدم الانخداع بظاهر الضغوط التي تمارسها الدول الكبرى.

حيث يكون الكيان الإداري قادراً على تحويل التوتر وضغوطه إلى أدوات ومواد يمكن استيعابها، وعدم حدوث أي مخاطر أو تهديدات مترتبه على ذلك، وبصفه خاصة ان كثيراً ما يقوم التوتر على أحداث اضرار بالغه بالكيان الإداري المستهدف، وبالتالي يكون من الافضل القضاء عليه تماماً

من خلال استيعاب هذا الكيان لهذا النوع من التوتر، وأن الفهم الكامل لكل من الأسباب الحقيقه للتوتر، ومعرفة كافة جوانبه الارتكازيه التي يؤسس ضغوطه عليها، وتحديد العناصر الأساسية في توليد هذه الظاهره، ووضع طرق التعامل معها يدفع ويعمل على معالجة التوتر من خلال هذا الاستيعاب.

أي الوصول إلى درجه أعلى من درجات التعامل في التوتر، وذلك بادخال الفكر فيها، حيث يتم استيعاب ضغوط التوتر المتالية، وتحويل هذا الضغط إلى شيء اخر، وتحويل مركز الاهتمام إلى عناصر أخرى ، ومن خلال هذا التفاعل الحيوى الفعال يتم التعامل مع الضغوط التي تحدث التوتر.

## رابعاً- الامتصاص للضغوط التوترية:

حيث يلاحظ ان الامتصاص يكون للضغوط المسببةللتوتر، وهي محاولة ايقاف التوتر من خلال القضاء على ضغوطه، بل ان الامتصاص المتتالى لهذه الضغوط هو الذي يحقق العلاج المطلوب، وبالتالي لا يحدث التوتر اثاره أو يحقق هدفه، بل القضاء عليه، حيث تتوقف قدره الكيان الإداري على امتصاص التوتر على ما يمكن أن يتم ويحدث في هذا الكيان إذا ، ما تركت الفرصه للتوتر، ويضاف إلى ذلك ان استيعاب حركة واتجاه الضغوط التوتريه يتم اساساً من خلال التصنيف لتحديد كل من:

- نوع هذا الضغط الذي يتم توليدة.
- معدل تصاعد ونمو هذا الضغط.
- الشكل العام لاجمالى الضغوط الحادثة.

حيث يحتاج الامتصاص إلى يقظه وقوة هائلة من جانب الكيان الإداري الذي يعانى من التوتر، وهي يقظه تتصف بالآتى:

- رصد كامل للضغوط التي تتم منذ بدايتها.
- تتبع لحركة وإتجاه هذه الضغوط.
- قياس معدلات النمو واتجاه الحركة التي تحتلها.
- تحليل ودراسة لكافة التطورات الخاصه بها والظروف المحيطة بها.
- امتصاص كامل من خلال الأدوات والوسائل المحددة لانهاء التوتر.

وبالتالى فإن فن العلاج وتطور المعالجه يحتاج إلى مزيد من "الجاهزيه" الحركيه للتوافق مع متطلبات الامتصاص للضغوط منذ بدايتها، حيث يتم اجراء قدر كبير من فاعلية الحركة المستوعبة لمطالب الضغوط التي تولد التوتر، والتحول من الصدام إلى امتصاص هذه الضغوط، والحيلولة دون خروج بعض النتائج إلى اثارها، ويتم ذلك من خلال الاستجابة الظاهرة للمطالب التي يضغط بها التوتر، ويتم هذا الامتصاص من خلال شعور كامل بالرضا والتوافق الذاتى مع النفس، والارتباط القوى ما بين متطلبات هذا الرضا، والاثار الناجمه عن ضغوط التوتر المتصاعد، وبصفه خاصة ان صانعى التوتر كثيراً ما يطلقون أدوات لتصعيد الضغط، وزياده تأثيره، وهو ما يتطلب أن نكون أكثر ذكاءاً منهم، وان نعمل على امتصاص الضغوط المتصاعدة، والحيلوله دون حدوث المواجهه معهم، أو الدخول معهم في صراع ارادات، ويتم ذلك سواء شئنا ام ابينا في إطار الوعي الادراكى الشامل بحقائق التوتر، وبالتالي تصبح عملية الاستيعاب فعاله ومؤثره على حركة واتجاه التوتر، وتعمل على تحييد اخطاره والقضاء عليها.

وعلى هذا فإن نمو العلاقات الطبيعيه ما بين حدوث الضغوط، وما بين عمليات الاستيعاب لها يدفع بشده إلى تجنب الدخول في مشاكل وعقبات تحدث لاول مره، وتتم نظراً للغياب الكامل لعمليات الاستيعاب.

## خامساً- اللامبالاه وعدم الإحساس والتجاهل:

وهو ما يواجهه الكيان الإداري عندما يكون لدية توتر ثم تصديره الية، أي توتر غير ناشىء عن ضغوط ذاتيه، بل أن جميع مصادره خارجيه، ومن ثم يتم تجاهلها، ومقابلتها باللامبالاه، وعدم الإحساس والتجاهل لما يتم ويحدث.

أي مقابلة عوامل آثار وتوليد الضغط باللامبالاه، وعدم الإحساس بها، وتجاهلها كانها لم توجد، وكانها لم يتم احداثها، بل التعامل معها كانها لم تولد، مع ملاحظه ان القوى الصانعه للتوتر، قد تقوم باعمال أخرى اشدلأحداث هذا التوتر المطلوب، وبصفة خاصة تحديد العناصر الفاعله في المجتمع التي يمكن أن تتحرك مع أي ضغوط تحدث عليها، ويتم عاده استخدام قوى اللامبالاه بذكاء ودهاء، وتقييم الموقف المتصاعد معها في هذه الاحداث، وهو ما يجعل من اللامبالاه واحداً من أهم معالجات التوتر، حيث يعمل على الكشف عن الفاعل الحقيقى للتوتر، حيث تظهر المبادرات التي تتم وتحدث الهدف الحقيقى من صناعه التوتر، وتحديد القوى الحقيقيه الصانعه له، وهو ما يدفع إلى معرفه العوامل التي تحقق الضغط المطلوب، سواء لتوليد هذا التوتر، أو للتأثير على القوى الصانعه له، وهو ما يجعل من عملية استيعاب التوتر ذات بعدين اساسيين هما:

**البعد الأول:** بعد التعامل الذكى مع مطالب التوتر.

**البعد الثاني:** بعد الارتباط بين التوتر وعملية صناعته.

ومن ثم تصبح اللامبالاه أساسية في علاج التوتر القائم، وبصفه خاصة عندما تكون أسباب التوتر:

- غامضة.
- غير واضحة.

- مجهولة.
- متعارضة.
- محيرة.

وهو ما قد يؤدى إلى ان استخدام اللامبالاه عملية وقتيه ظرفيه مرهونه باكتشاف السبب الحقيقى والتعامل معه بالادوات والطرق التي تتناسب مع الضغوط المتولدة، ومن ثم القضاء على التوتر الحادث.

سادسا– التهدئه:

أي التعامل مع ضغوط التوتر المتصاعده بعمليات تقليل المواجهات التي تؤدي إلى تقليل الضغوط، وليس إلى زيادتها، وتحويل جانب كبير من الاخطار المصاحبة لها إلى عناصر ارتباطية تعمل على تقليل أي خطر يحدث، وينشأ عن هذا التوتر المتصاعد، أي التعامل مع قضايا التوتر بعوامل تهدئه، وعدم تصعيد التوتر، أو زياده ضغوطة، وهو ما يتطلب فهماً عميقاً لما يحدث ويتم، وبالتالي الاحتفاظ بمعدلات قياسيه متناسبه من الضغوط، والتي يتم استيعابها وتصريفها، والافراج والانفراج الهادى لها، وبالشكل الذي يحقق التهدئه المطلوب الوصول اليها، ومن ثم يتم التعامل مع التوتر بعناصر التهدئه التي تم الاتفاق عليها واستخدامها، بل ان استخدام التهدئه بشكل شامل وكامل قد يؤدى إلى تقليل وتخفيض التوتر ومعالجه اسبابه، ومن هنا فإن تناول مسببات الضغط وعناصر التوتر بعناصر التهدئه، والتوافق مع بعض الجوانب التي تعمل على تهدئه الاوضاع وانفراجها، وعدم تصعيد التوتر مره أخرى ، خاصة ان التناول الهادي للتوتر يصبح الاساس الجيد لمعالجته، والتعامل مع اخطاره المتصاعده والتي قد تودي إلى متاعب غير عاديه للكيان الادارى، والذى

يحتاج متخذ القرار فيه إلى رؤيه استنهاضيه فاعلة، حتى يتمكن من الوقوف على طبيعة حركة التوتر، واتجاهاته التي يواجهها بعناصر التهدئه المطلوبه.

**وتحتاج التهدئه إلى:**

- تقليل المواجهات الحاده.
- الابتعاد عن مسببات الصراع .
- التفكير في عمل ايجابى مشترك.
- التعاون بشكل متكامل مع الطرف الاخر.
- الاستجابه الايجابيه للعوامل المشجعه على التعاون.

وتتم التهدئه بعمليات تنازل متبادله بين أطراف التوتر، وإبتعاد كل منهم عن ما قد يكون سبباً في أحداث توتر جديد، أو سبباً في مزيد من التوتر، وهو الأمر الذي يتحقق بشكل توافقى ارتباطى مع عمليات التنازل التي تتم.

## سابعاً- العزل والانعزال:

حيث كثيراً ما تكون القوة الصانعة للتوتر محدودة العدد، ومحددة، ومنحصرة، ولا يوجد لها أي امتداد، أو روافد ممتدة، ومن ثم يكون معالجتها بالعزل، والانعزال عنها.

حيث يصبح من الضرورى واللازم القيام بعزل القوى الصانعه للتوتر، وحصره في مكان وزمان محدد، وعدم السماح باى تسرب له، أو عنه، أو فيه، ويتم العزل كلما كان هذا الخطر المتزايد للكيان الإداري قائماً ودائماً ومستمراً.

أي معالجة العناصر الضاغطه من خلال عزلها عن الكيان الادارى، أو الانعزال عنها، وعدم السماح لها بالتأثير على الكيان الإداري باى شكل من

الاشكال، وعدم التأثير بالتهديدات أو الضغوط المتولده التي قد تتسارع في حركتها ، وتؤدى إلى مشاكل وقلاقل ضخمه للكيان الاداري.

فعناصر الارتباط الحركي الصانعه والمولده للضغوط تكون قد خرجت إلى مجال العمل، وهي في اشد درجات التوتر، وبالتالي إذا ما تم عزلها واحاطتها بستار حديدى، لا يستطيع ان يمتد تأثيرها إلى باقى عناصر الكيان الاداري.

وكلما كانت قوى التوتر الصانعه له محدوده، يمكن عزلها بشكل كبير، والقضاء عليها من خلال افقادها أي مصادر تأييد ، وعدم السماح لاى منها بالخروج من هذا العزل.

وبالتالى فإن هذه الطرق التقليديه المتبعه قد أحدثت العديد من التفاعلات الحيوية في معالجة التوتر، لكنها ظلت تحتاج العديد من الأدوات، خاصة ان كل طريقه تفترض محاولة معينه للاقتراب من التوتر، وهو ما ينقلنا إلى دراسة الطرق غير التقليديه للتعامل مع التوتر.

## ثامناً- تحويل الاتجاة:

حيث يحتاج تحويل الاتجاه إلى ذكاء حاد وإلى قدرة كاملة، سواء لاحكام السيطرة، أو لعملية اعادة توجيه الاتجاه لصانعى التوتر، وهو أشبه بالسيطرة على جواد سريع فقد صاحبه قدراته الخاصه في التعامل معه ، فاطلق له اللجام، ودفعه إلى الحركة الفاعله الموجهه، إلى أن يتعب وينهك، فيتم احكام القبضه عليه مره أخرى ، واستعادته، واعادته إلى الطريق المطلوب وبالتالي فإن ما تم تنفيذه، واستخدامه من موارد ومواد اثناء التوجه العشوائى، يمكن اعاده توجيهه مره أخرى إلى الهدف العام من جديد.

ويصبح تحويل الاتجاه هدفاً جديداً واساسياً له طبيعته الخاصه، كما له ارتباطاته، وله أيضا تحقيق أهدافه وابعاده التي يتم التعامل بها وفيها، وهو ما يصبح عمليات اعاده توجيه الاهداف لعلاج التوتر الحادث.

حيث أن قوى صنع التوتر تعمل على تصعيد الضغوط على الكيان الإداري للاتجاه إلى هدف معين، وهنا يحتاج الأمر لايقاف الضغوط إلى استخدام هذا الضغط للاتجاه إلى أهداف أخرى، أو تحويل الاتجاه، وهو ما سوف يدفع مولدات الضغط إلى اعاده النظر مره أخرى في الأدوات المستخدمه، سواءلأحداث التوتر المستهدف، أو للتوافق والسماح بهذا التحويل نحو أهداف أخرى.

فالارتباط الادائى بين تحويل الاتجاه، وبين معالجة التوتر أمر هام للغايه، حيث لا يفل الحديد إلا الحديد، وبالتالي فإن وجود اتجاه أخر ايجابى سوف يساهم في معالجة التوتر الذي كان يتجه إلى التدمير، أو إلى أهداف أخرى سلبيه.

وكلما كان قائد الكيان الإداري ذكياً، كلما كانت الوعود الخادعه، والعطايا المخادعه، مجرد أهداف مغايره للتوتر الحادث، خاصة اذا ما كانت ضغوط التوتر المتواليه لا تسمح له إلا بذلك.

## تاسعاً– تصدير التوتر إلى الخارج:

حيث يعمل الكيان الإداري الذي اصيب بالتوتر على اعاده تصديره، وتحميل كيان إداري أخر عبء تحمله، وهو عملية ذكيه تمارسها القوى الدوليه الكبرى عبر ما تملكه من أدوات ووسائل عديده يتم عبرها نقل التوتر، وبصفه خاصة ما يتم ملاحظته من قيام الدول الكبرى بإستغلال ادواتها لتصدير التوتر إلى الدول الصغرى، خاصة في التوتر الناجم عن ارتفاع

الاسعار العالميه، والتلاعب بمعدلات اسعار الصرف، واسعار الفائده، وجر الدول والكيانات الاصغر إلى منازعات وتوترات مصطنعه تحول الاصدقاء إلى اعداء، وحدوث انشقاقات داخليه، وتحول الجسد للكيان الصغير إلى شبح واطراف واجزاء متناحرة ومتوترة ومتعارضه.

وهي واحدة من أهم طرق معالجة التوتر بالنسبة للدول الكبرى التي تملك القدرة على اعاده تصدير توترها الداخلي بصنع توترات خارجيه للدول الاخرى، من خلال استخدام الأدوات الأساسية التي تمتص التوتر الداخلى، وتعيد تصديره إلى الخارج أي دفعه إلى اطراف أخرى، وعدم السماح بتأثر الكيان الإداري به، بل تصديره إلى الخارج، وجعل الكيان الإداري بعيداً عنه، أو جعله مجرد معبراً له، وهو ما سوف يجعل التوتر حاله يمكن نقلها إلى الخارج، وذلك باستخدام أدوات عديده، يقوم على استخدامها قائد الكيان الاداري، خاصة عند إمتلاك قدره التوافق الارتباطى مع عمليات اعاده التصدير والتصدير الذي يتم بشكل فعال، ومن خلال إمتلاك المعرفة الكاملة والبيانات الحقيقيه الفعاله فضلاً عن كل من:

- أسباب التوتر.
- نتائج التوتر.
- ادوات وفواعل التوتر.
- المناخ العام المؤثر في حركة التصدير.

وبصفة خاصة ان عملية تصدير التوتر المحلى كثيراً ما تصطدم وتتعارض مع قواعد اخلاقيه ثابته وراسخه، وهي قواعد مؤثره.

## عاشراً– إعادة صياغه التوتر، وإعادة هيكلته:

حيث يتم التعامل مع التوتر كاساس منهجى له اهداف، وله مضمون، ومن خلال فهم المضمون العام للتوتر يتم اعاده تحويله، واعاده النظر في الاهداف في إطار تحول المضمون العام للتوتر، وهي عملية تحتاج إلى قائد محترف يعى ويدرك الابعاد المختلفة لعملية الحدوث للتوتر، وعمليات استمراره، وهو ما يتطلب ان يتم التعامل مع التوتر من خلال مدخلين اساسيين هما:

المدخل الأول: مدخل تحويل الأهداف.

المدخل الثاني: مدخل تحويل المضمون.

حيث تحتاج عملية اعاده صياغة التوتر إلى فهم كافة عناصره ومعرفة كيفيه تركيب هذه العناصر، وبالتالي فإن تحريك بعض منها، أو تحويل حادث في احداها يؤثر في المعنى والمضمون والتركيب العام لها، خاصة ان التوتر عندما يتم اعاده صياغته، سوف يأخذ شكلاً جديداً ومختلفاً عن ما كان سابقاً، وبصفة خاصة ان التوتر في هذه الحاله سوف يصبح له مجالات وابعاد وجوانب جديده، ومن ثم فإن عملية اعاده الصياغه واعاده الهيكلة تصبح اكبر من فعاله للتخلص من الخطر الذي يمثله هذا التوتر، خاصة ما يتصل بالادوات والعناصر التي تم بناءه عليها، وهو ما سوف يجعل من التوتر حاله أخرى عندما يتم اعاده صياغته، واعاده هيكله عناصره، واضافه المزيد من العناصر اليه، أو حذف عناصر معينه منه، وبالتالي افقاده قوى الضغط الأساسية له، وحرمانه من عناصر توليد الضغوط الخاصه به، وبالتالي يتم التوافق مع الشكل الجديد للتوتر والاستجابه لضغوطه الحيويه.

ومن ثم فإن عملية الابقاء على التوتر تتم وفقاً للخطه العامة للكيان الادارى، خاصة ان عدد كبير من الضغوط المسببةللتوتر يصعب القضاء

عليها، وتحتاج إلى اعاده تشكيل وتحويل لتصبح الضغوط تعمل لصالح الكيان الاداري، وليس ضده.

وتتم عملية اعادة الصياغة من خلال الفهم العميق للتوتر كظاهره، ومن خلال معرفه كافة جوانبه واسبابه، ومن ثم التدخل الهادىءلأحداث عملية اعاده صياغة الشكل العام للتوتر، وإعادة صياغة جيدة للمضمون الذي يدور حوله ويعمل في نطاقه للوصول إلى أهدافه المحددة.

**الحادى عشر– التسوية والانفراج الذاتى:**

يسير مبدأ التسويه من خلال تطوير القدره الذاتيه للكيان الإداري على قبول التوتر الحادث، خاصة مع النزول بمستويات الضغط الحادث إلى المستوى المقبول من الضغوط، وهو ما يتم بالتسويه التي تقوم بالتعامل مع هذه الضغوط وتقليل حدتها حتى يمكن استيعابها، وحتى يمكن التعامل معها بالصوره وبالقدره التي عليها الكيان الاداري، واخضاعها لسيطرتة.

وهو ما يستدعى فهماً عميقاً للقوى والاطراف المؤثرة على حركة واتجاه التوتر الحادث، وقبول مبدأ التعايش بينها، ومن ثم الاعتراف ببعض حقوقها، ويتم التنازل عن بعض المطالب التي يسعى كل منهم إلى تحقيقيها، وتتعارض مع حقوق ومصالح الطرف الآخر.

حيث يتم التعامل مع التوتر بعناصر التسوية الخاصة به، وتحديد مجالات الإنفراج للضغوط التي يولدها التوتر، وتنفيسها وفقاً للمعدلات التي لا تؤدي إلى حدوث مشاكل معينه في حد ذاتها وتتم التسويه في إطار الفهم العميق للقوى الصانعه للتوتر، واحداث قدر مناسب من الانفراج الذاتى له، خاصة ان عمليات التسويه تتم في إطار توافقى مع القوى الصانعه للتوتر، وبالتالي فإن التسويه تصبح فعاله، اذا ما كانت هذه القوى لا تملك إلا الإستجابة التوافقيه

مع ابعادها وجوانبها المعروضه، وهو ما يستدعى عند اجراء التسويه مراجعة دقيقه لكافة العناصر الحاكمه لها، خاصة اجراء عمليات تحليل القوى الخاصه بصنع التوتر، والقوى المناوئه له، ومعرفة حدود حركة كل منها، واجراء الحسابات الدقيقه للتوازنات الاتجاهيه لكل منها حتى تأتى نتائج التسويه متطابقه مع حسابات التسويه المتبعه.

## الثانى عشر- التسامح والغفران:

يعد التسامح والغفران أحد الطرق الأساسية لعلاج التوتر، حيث يمثل التسامح والغفران أفضل اداه لابتلاع ضغوط التوتر، خاصة في المواقف البالغة الصعوبة، سواء على المستوى المحلى أو على المستوى الدولي، والذى يتم بموجب مجموعة من ردود الافعال القائمة على:

- قبول ما تم من سلوكيات معادية.
- قبول النتائج المترتبة على هذه السلوكيات.
- التسامح والغفران في الخسائر التي تحققت.

ويتم التعامل مع تطورات التوتر، ومع الضغوط المتوالية في إطار من الحكمة، أي غفران ما حدث وما تم، وما ظهر من أحداث من القوى الصانعه للتوتر، والتي قد تكون في إطار تصعيد الضغوط قد احدثت اشياء تحتاج إلى ردود افعال عليها، وتكون قد خططت استراتيجياتها على هذه الردود التي سوف تتم، وهو ما يستدعى أن يتم تعديل استراتيجيات مواجهه التوتر، باستخدام تكتيكات التسامح والغفران وهو ما يوقع قوى أحداث التوتر في مأزق حاد، ويؤدى إلى تعريفها، وإلى تغيير في القاده القائمين واستبدالهم بل قد يؤدى إلى استخدام سياسات جديده لمعالجه التوتر الحادث، وهو واحد من أهم مجالات معالجة الضغوط، سواء على المستوى الدولى أو حتى على المستوى

المحلى، سواء الجماعى أو الفردى، خاصة وان التسامح أعلى درجات قوة الصبر، كما يمثل درجات عليا من المغفره، خاصة ان هناك ابعاد أخرى تؤخذ في الحسبان عند عدم التسامح، وفي إطار المعالجات الخاصه بالتكلفه والعائد، يصبح التسامح والغفران افضل، وبالتالي يحتاج الأمر إلى التعامل مع ضغوط التوتر بقدر كبير من الفهم الاستيعابى له.

فالتسامح وان كان يبدو حلاً من جانب الضعيف، واستسلاماً وانصياعاً، إلا إنه في واقع الأمر يكون أحد مجالات علاج التوتر، وتحنيف حدة ضغوطه المتصاعدة، وبصفة خاصة ما يحدث في المعالجات التي تتم على مستوى دولى، وتكون النتائج باهظة التكاليف، خاصة المواجهات المتصاعدة التي قد يدفع طرف من الأطراف ويندفع إلى القيام باعمال تظهر ضغوط متصاعدة، ويمارس بها الاعمال باشكالها المدمرة

## الثالث عشر– صرف النظر بالوعود الكاذبة:

وهو أحد الحيل التي تلجأ إليها الكيانات الادارية عندما تواجه ضغوطاً شديدة تؤدي إلى توتر يصعب مواجهته، وهو ما يدفع قائد الكيان الإداري إلى استخدام الكذب لمواجهه هذه الضغوط، واستخدام مسميات تجميلية، وجمل انشائيه، وادوات مخاطبه متعدده للتحايل على الموقف الذي يواجهه.

حيث تنشأ هناك علاقات ارتباطية مباشرة وغير مباشره ما بين الوعد الكاذب، وبين عمليات تنفيس التوتر القائم والحادث، وهو ما سوف ينعكس اثره وتأثيره على المعالجات الحيوية للضغوط الحادثه، وعلى عملية امتصاصها مرحلياً، وعمليه تطوير قدرات الكيان الإداري للتعامل مع التوتر الحادث أو استخدام الخداع الماكر للتعامل مع قوى توليد الضغط، واستخدام الوعود الكاذبه لازالة هذا الضغط، وهو كثيراً ما يحدث عند استخدام انظمه

التلاعب بالالفاظ واستخدام الكلمات كبديل للاشياء، واعطاء الوعود الكاذبه، وايجاد التصرفات الخادعه والمخادعه التي تحرك الاشياء إلى مجالات أخرى ، أو إلى الاستمرار في ممارساتها التي تقوم بها، وهو ما يستدعى حضوراً إلى الوعي بقضايا زمانيه ومكانيه، وتحديد حجم الوقت المتاح للتعامل مع التوتر، وبصفه خاصة ان هناك حدوداً زمانيه ومكانيه، لعمليات الوعد الكاذب، خاصة عندما لا يكون هناك مجال لتحقيقه أو تنفيذه.

وقد يندفع الكيان الإداري إلى الوعود الكاذبه المتتاليه، بحيث ان كل كذبه تتكشف يتم مداراتها وحجبها بكذبه أخرى جديده، وبوعد مخادع جديد وهكذا.

ويجب صياغه الوعد الكاذب في إطار صادق وفي شكل وصوره ما يمكن القيام به، ولو جزئياً حتى يكون فعالاً ومنتجاً وكاملاً، وحتى يمكن تصريف التوتر الحادث بشكل كامل، أو ارجاء الصدام إلى الوقت الذي يمكن فيه استيعاب ما حدث وفهمه والتعامل معه وتنفيذه بشكل علمى وعملى سليم.

## الرابع عشر- الإستجابة للضغط المتولد مرحلياً:

مع ازدياد الضغوط وتصاعدها ووصولها إلى درجه فائقه الحده والشده، للدرجه التي قد تجعل الكيان الإداري مترنحاً تحت وطئها ، يكون من المفضل الإستجابة للضغط المتولد، مع محاولة ارجاء وتصريف الامور واستنفاذها وابعادها مرحلياً، والحيلوله دون حدوث الاهداف الخاصه بعمليه الضغط، واحداث التوتر الذي حدث.

فالاستجابه المرحليه للضغوط يكون الهدف منها الوصول إلى معرفة كامله وتفصيليه بالاتى:

- قوى الضغط المتولده.
- تحديد الأطراف المسانده لقوى توليد الضغوط.
- تحديد العناصر والاطراف التي قد تؤثر على حركة توليد الضغوط.

وتمثل الإستجابة المرحليه للضغوط أحد المجالات الرئيسية للتوافق مع التوتر، وهو ما يمثل علاجاً جيداً ومعالجه حيويه لضغوطه، مع ملاحظة أن هذه الإستجابة توافقيه مع الاتجاه العام الذي يحدث وينشأ، وبصفه خاصة أن هذه الإستجابة المرحليه تكون مرهونه بعناصر الوقت والحركة الخاصه بهما، وهو ما قد يدفع إلى فهم الطبيعه الحركيه لمعالجه التوتر وفقاً للضغوط المنشأة له.

فالارتباط القوى الحادث بين عناصر التوتر، والضغوط الخاصة التي تسببها، قد تجعل من الكيان الإداري الميزان الطبيعى، وهو ما قد يجعل هذا الكيان أكثر تأثراً باى ممارسات تتم عليه، سواء كانت ممارسات داخليه، أو كانت ممارسات خارجيه، وهو ما يجعل من عملية الإستجابة عملية توافقيه تمليها الاعتبارات العامة والخاصه للكيان الإداري المختص.

**الخامس عشر- القفز فوق أسباب الخلاف:**

حيث يتم تجاوز أسباب الخلاف القائم ما بين الأطراف المختلفه، وكذلك نسيان الحوادث المؤججه للتوتر والقفز فوقها، وهو ما يدعو إلى عدم الاقتراب الحقيقى من هذه الأحداث المؤسفه التي تحدث من جانب اطراف التوتر، ويسببها كل منهم للاخر، سواء لا يزاء مشاعره، أولأحداث اكبر قدر

من المشاكل له، فضلاً عن ان الاقتراب من هذه الحوادث قد لا يحل أي خلاف، بل يسبب حرجاً للطرفين، ولا يدعو ابداً لعلاج ظاهرة التوتر

وتتم عادة عملية القفز فوق أسباب الخلاف من أجل نسيان هذا الخلاف الشديد الذي حدث، ولمعالجة أسباب ظهور التوتر المتصاعد، وهو ما تهتم به الدول عند حل خلافاتها وازالة أسباب التوتر، تاركة لعنصر الزمن القيام بتأثيره في نسيان الحوادث المؤلمة التي تمت، وبصفة خاصة عندما تكون التأثيرات الارتباطية التي تمت فعاله، ويحتاج الأمر إلى مضاعفة الجهود التي تتم حتى يتم نسيان الحوادث المؤلمة، وتحدث عملية انفراج وتعالج التوترات التي تمت بالفعل.

إن نسيان الحوادث المؤلمة ليست عملية بسيطة أو سهلة، فكثيرا ما تكون هناك قوى متحفزة لزيادة التوتر، وتقوم بالضغط من أجل تحقيق اهدافها.

إن هذا يقوم إلى أن عملية معالجة التوتر ليست قاصره فقط على الطرق السابقه، بل ان هذه الطرق مجرد فاتحه ومقدمه للعديد من الطرق الابتكاريه التي يتم ابتكارها وفقاً للموقف العام الحادث، وقدره الكيان الإداري على التوافق مع اعتبارات التوتر الذي يواجهة.

واذا كانت هذه المعالجات العامة للتوتر هي المعالجات الرئيسية ، فإن الباب لايزال مفتوحاً أمام الابتكار لطرق أخرى جديده ومتنوعة يتم استخدامها كطرق اساسية، واضافية لعلاج التوتر، وهو ما يتوقف على قدرة الكيان الإداري على ابتكار المزيد من الأدوات، وكذلك يتوقف على القدره على ابداع أدوات يتم استخدامها في معالجة الضغوط سواء الناشئه عن التوتر، أو تلك المنشأة له.



# الخاتمــة

تحتاج دراسة التوتر إلى فهم عميق لهذه الظاهرة الانسانية التي ولدت مع نزول الإنسان إلى الارض، حيث عاش مع الظاهرة في كافة جوانبها وابعادها، وعايش كافة مراحلها، ودفع بها واندفع معها إلى مستويات متعدده، بعضها عنيف شديد ساحق ماحق، والبعض الآخر خفيف معتدل هادى كأنه غير موجود، اضاف إلى التوتر، كما اخذ التوتر منه، في علاقات تبادليه تأثيريه، متعدده ومتنوعه، ومتشعبه وممتدة فالتوتر أمر ملازم للحياه، يعيش معنا وفينا، ينتج اثاره المتعدده، وهو ما يجعله سبباً ونتيجه، وهو ما يحرك دوافعه واهدافه، وهو ما يؤدى إلى فهم عميق لظاهره التوتر، وهو ما يشكل أنواعاً متعددة من الضغوط الناجمه عن التوتر الحادث، وهو ما يتصل بعدة عناصر ارتكازيه فاعله، بعضها عام يوجه إلى عموم المجتمع، وبعضها خاص يكاد ينحصر على فرد بذاته، ويتعامل التوتر الحادث مع الكافه، في إطار التأثير المتزايد للضغوط التي تدفع بالتوتر، كما تندفع منه إليه . في علاقات ثنائيه متبادله، ومتداخله، ومتفاعله، وبذلك فإن التوتر ياخذ في اعتباره العديد من العناصر والعوامل الارتباطيه، سواء كانت هذه العوامل ذاتيه النشأه، أو كانت خارجيه التكوين، وهو ما يتصل بالتوتر، سواء كصناعة، أو كاستقبال تفاعلى في هذا الاطار.

لقد اثبتت تواليات الاحداث، وتصارع الحوادث التي مرت، اننا نخوض غمار ضغوط متصاعدة ومتتاليه، تؤدي إلى التوتر، وتتوقف نتائجها على التفاعل الحيوى ما بين:

- الكيان الإداري ذاته وقدراته والادوات التي لديه.
- الضغط الممارس على الكيان الإداري ومعدلات تصاعدة.

فالأعمال الدافعة إلى التوتر متعدده، كما ان استهداف التوتر أمر كثيراً ما يحدث في العمليات والمعاملات، كما تشهد العلاقات الدوليه بين الدول بعضها البعض العديد من الأحداث التي يكون التوتر اساسها، والتي قد ينجم عنها المزيد من التوتر، والتي تتعامل مع التوتر بعناصره وابعاده وتكويناته المتعدده كل في إطار متحرك فاعل ومتفاعل، وهو ما يحدث ويتم في عالمنا المعاصر، سواء باستخدام التوتر كأداه لتسيير الأمور، وإحكام القبضه على الدول، أو لزيادة النفور الحادث من كل دولة، أو اعمال الاراده التي تتداخل كثير من عناصرها السياديه لتحرك المياه الساكنة، وهو نتاج دوامات متصاعده، بعضها ثقافى، والآخر اجتماعي، وسياسي، واقتصادى، وامنى، وعسكرى، واثنولوجى، وجغرافي، وانسانى، وهو ما يحتاج إلى توافق عام، سواء مع افرازاته أو مع نتائجه.

وهو ما أدى إلى توسيع مفاهيم التوتر، وإلى إحداث شكل من أشكال التوافق الاستيعابى له، ومن ثم فقد تدافعت العديد من العوامل الصانعه للتوتر، وإلى احداثه بالشكل العام، والتي شملت كل من العوامل الذاتيه الفاعله، وكذلك المؤثرات الخارجيه المتفاعله، وهي في جملتها عوامل وعناصر تقوم بالادوار المرسومه لها، وفي الوقت ذاته دفع عناصر التوتر للحركه، واحداث السلوكيات العامة المطلوب الوصول اليها، خاصة ان الخيارات ليست دائماً مفتوحه، ولكنها مقيده باعتبارات كثيره، سواء في إطار علاقات الرشاده، أو فقدان الرشادة عند ارتفاع الضغوط التي يسببها التوتر، خاصة ان هناك ساحات متفاوته، كما ان هناك قدر كبير من الضغوط، التي ينشئها التوتر تكون قادره على ارغام الكيان الإداري للتوافق العام معها.

وهو ما يشير إلى ان خيارات التعامل مع التوتر تقع بشكل متصل ما بين عاملين اساسين هما:

**العامل الأول:** توافق واتفاق واتساق

**العامل الثاني:** تنافر وتعارض وتضاد

وهو ما يتصل بحكمه الرؤيه لدى قائد الكيان الادارى، سواء كانت هذه الرؤيه متجهه إلى مستقبل هذا الكيان، أو كانت منحصرة في اوضاع الحاضر الذي يعيشه.

أي أن هناك توافق ادائى ارتباطى ما بين التوتر الحادث، وما بين الظروف المناخيه المكانيه والزمانيه المحيطة به، وبين أيضا فواعله الإنسانية المرتبطة بالادوات والعناصر الاخرى الحاكمه لمسيرته، وتتطور هذه المسيرة.

فالتوتر إطار عام حاكم ومتحكم في حركة البشريه، يضع صانعوه قواعده الارتكازيه، يقودون به مسيره العالم نحو التقدم، ويفرضون شروط ممارسة التوتر على الآخرين فاسهام المعرفه، وإسهام القدرات، وإسهام مهارة استخدام الأدوات تضيف ابعاداً جديده لممارسات التوتر القائم، ان هذا يؤشر إلى ان عمليات صناعه التوتر قد اخذت منحنياً تصاعدياً في الاونه الاخيرة، فارضه تأثيرها ومنتجه اثرها الضخم سواء على كل من:

- التكتلات والكيانات الدوليه العملاقة.
- الدول الكبرى الحاكمة والمتحكمة في مسيرة العالم.
- الدول الصغرى التابعة والمتحركة بحذر في هذه المسيرة.
- الشركات العملاقة التي تضيف وتحرك وتسيطر على الاسواق.
- الشركات الصغيرة المتطلعة إلى ان تصبح شركات عملاقة.

- المنظمات والهيئات والمؤسسات العاملة في مجالات وميادين متعدده كثيرة من العالم.
- الافراد بانواعهم واختلاف وظائفهم وادوارهم التي يقومون بها.

إن حركة هذه الكيانات الادارية تدفع بشده إلى معرفة التناقضات الحيوية القائمه وتعمل في الوقت نفسه على تحديد تراكمات هذه المعرفه، وتصنيع الجديد المتطور الذي يحدثها ويدفع بها اليها.

وبالتالى فإن الحركة العامة للتفاعل مع التوتر تضع في حسبانها التأثير الذي يحدث من متغيراته ومستجداته، كما انها تأخذ في الاعتبار كافة ثوابته، سواء كان ذلك في نطاق عمل علمى ممنهج، أو في نطاق دراسى محدد، حيث ان هناك اختلاف كبير ما بين التوتر العالمى الذي تصنعه الكتل الاقتصاديه والدول ببعضها البعض، والتوتر الخاص بالافراد وإن كان في النهايه، فإن هناك فرد مسئول عن إتخاذ القرار يتم صنع التوتر له، سواء اتصل هذا التوتر بقضايا عالميه، أو اقتصر على حاجات ورغبات ودوافع الفرد الذاتية.

وهو ما يدفع إلى القول العام ان دراسة التوتر دراسة متأنيه ومتحركه، وهي دراسة أيضا توازنيه اتجاهيه، وهي دراسة تراكميه المعرفه فيها اخذه في الاتساع، وهو ما سوف يحدد مهمه كل من:

- الباحث المتخصص في التوتر.
- الخبير المتخصص في معالجة التوتر.
- الصانع المدقق لصناعه التوتر.

إن التوتر هو قاسم مشترك يجمع بين هؤلاء جميعاً، اعترفوا بذلك أو لم يعترفوا، وهو الطاغي عليهم في احلامهم وامالهم واهدافهم، ويرتبط ذلك

بالمناخ العام الذي يحيط بهم، كما يرتبط ذلك أيضا بوسائلهم وادواتهم التي يستخدموها، والتي تحتاج إلى تفهم لكافة المتطلبات الحركيه التي لها علاقه بالتوتر، ومن ثم فإن صناعه التوتر قد تقترب من الذات الإنسانية للفرد، والذى سوف يحدث له هذا التوتر، وبشكل فعال، وهو ما يحتاج الفرد معه إلى التوافق العام مع حركته، ومع الصياغه العامة لهذه الحركة.

لقد صاغ التوتر عالمة المتنامي على امتداد العالم، وأصبح معه الاقتراب منه يشكل عملية تفاعليه الارتباط، أي تحتاج إلى بحث ودراسة ما بين السبب والنتيجه، وما بين الدافع والاستمرار، سواء في تحديد معالم التوتر، أو في الاحاطه باشكاله المختلفه، أو في فن التعامل معه، سواء على المستوى العام الكلى للظاهره، أو في تناول عناصرها المختلفه، وباجزائها المعاد تشكيلها وفقاً للمتطلبات الخاصه بهذه الدراسات الحركيه، أو التناول للظاهره المدروسه، أو التفاعل مع طبيعة حركتها التي تتخذها، والضغوط العامة التي تمارسها، رهنا باستباق الاهداف التي تسعى للوصول اليها

فالارتباط قائم وحيوي وفعال ما بين التوتر في تصاعده، وما بين الضغوط التي يسببها في الكيان الإداري المستهدف، وهي ضغوط متباينه ومتسعة وفعالة

هذا وقد ارتبطت دراسة التوتر بالجو والمناخ العام الذي يعيشه الفرد، سواء كان هذا المناخ هو الدافع لحدوث التوتر، أو كان هذا المناخ هو نتاج هذا التوتر، وبالتالي يتحول السبب في التوتر إلى نتيجة، وهو ما يحتاج إلى دراسات تحليليه متعمقه حتى يمكن الوصول إلى الأسباب الحقيقية القائمة وراء التوتر، سواء الحادث فينا أو الحادث منا، وحتى لا تتداخل هناك العديد من العوارض التي قد تحد من القدرة التحليلية، وتخفى الأسباب الحقيقيه وراء المظاهر التي تفرض سطوتها وتأثيرها على حركة الاشياء، وهو ما يتطلب

مزيد من الرعايه والعنايه، ومزيد من التحليل والدراسة والفهم، حتى تاتى معرفة آثار ونتائج الدراسة محددة لابعادها التوازنيه الاتجاهيه العامه.

إن التوتر بذلك يتجاوز منطق الحاله الدراسية إلى الحالة التفاعلية، وهو منطق ارتباطى بالاحداث، وبصفة خاصة ان التفاعل الحيوى القائم هو الذي يفرض ذاته، ويؤدى إلى حريه الحركة التي تضيف الكثير إلى التوازنات القائمه.

فهكذا اوجدت الاشياء، وهكذا سوف تتواجد وتستمر، وهو ما يتطلب حضوراً ذكياً ووعياً أذكى بخطوره التوتر القائم، وما سوف يقوم به ويؤثر عليه، وما سوف يحدثه في تفاعله مع الكيانات الاداريه، والتي عليها ان تتعامل معه بذكاء.

إن الإنسان بطبيعته يعيش مراحل عمره معتدلاً في توازناته، فاذا ما اختلفت هذه التوازنات اصبحت حياته جحيماً لا يطاق، وهو ما يجعله نهباً لضغوط التوتر الحادث، وهو بفعل التوتر الحاد الحادث فيها يراجع من جديد توازنه العقلى والنفسى والعاطفى، ومن ثم تأتى قراراته وانفعالاته محققه له هذا التوازن، حتى تخف أو تهدأ ضغوط التوتر الشديد الذي يعانى منه، وتفرد عليه اثاره وتحقق أيضا نتائجه الكثير.

إن هناك عدة تصورات ارتكازية نابعه من الدراسة الحقيقيه للتوتر، وهي إن التوتر أمر ملازم للحياه، قليل منه دافع للتقدم، اما التوتر الكثير الحاد فانه مدمر، ومن يملك التحكم فيه يملك مفاتيح التقدم يحققه لذاته، كما إنه يملك معادل الهدم والتدبير للاخرين، وهو ما يجعل العالم سرحاً ضخماً يجتازه التوتر، ويقوم بالتفاعل الحيوى فيه.

حيث كثيراً ما يلجأ متخذ القرار إلى استخدام التوتر الواقع عليه، أو إلى اعادة تصديرة إلى الخارج، أو صناعتة باشكال وأنواع محددة، وهو في ذلك يراع مواقف يكون عليه اتخاذها باشكالها وانواعها المختلفة.

وبالتالى فإن متخذ القرار المحترف يعى ويفهم حقيقة التوتر الذي يواجهه، ويعرف أيضا مصادر الضغوط الواقعة عليه، ويعرف كيفيه التعامل الذكى معها، وبصفة خاصة يعى ويدرك كيفيه استخدام الأدوات المتاحه له للتعامل مع كل منها بذكاء.

إن الحركة الفاعله والمتفاعله المولده للتوتر هي التي تحدد جوانبه وابعاده التي يتخذها، كما انها هي التي تحدد مساراته التي يسير عليها، وفوق كل هذا تحدد منطلقاته وابعادة الانسانية، والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية فالتوتر كل متداخل، وهو ما يحتاج إلى فهم عميق لابعاده وجوانبه

وفى هذه الدراسة الموجزة محاولة من جانب الباحث لاجراء استبيان حقيقى للتوتر، ودراسة عوامله التي تحدد ابعاد هذه الدراسه، وايجاد العلاج المناسب له، سواء في إطار التوتر العنيف الحاد، أو في نطاق التوتر الخفيف المعتدل، وليصبح كل منها انعكاس للقدرات الذاتيه للكيان الادارى.

إن هذا يؤشر ويشير إلى ان الحركة الفاعله للكيان الإداري هي التي تستوجب فهماً لطبيعة التوتر، سواء كانت للاستخدام، أو كانت للتحفظ الهادىء، وهو ما يتطلب وعياً ادراكياً شاملاً بحقيقه التوتر، ومعرفة دقيقه باسبابه، والاحاطه بظروفه سواء المكانيه أو الزمانيه التي يمر بها.

إن هذه محاولة جاده للوصول إلى تعريف شامل للتوتر، واستخدام الطريقه المنهجيه العلميه المؤثره في التعرف عليه، وهي محاولة متواضعه من

جانبى للوصول إلى الحقائق العلميه المجرده، والتي ارجو من الله ان اكون قد وفقت فيها، وان يتجاوز سبحانه وتعالى عن أي خطأ في هذه الدراسة، وان يعيننى على اصلاحه في مراجع أخرى قادمه، إنه نعم المولى ونعم الرفيق والهادى إلى حسن السبيل.



**أ.د/ محسن أحمد الخضيرى**

# مراجــع البحــث

لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى المراجع التاليه:

## اولاً- المراجع باللغة العربية:


١- د/ محسن أحمد الخضيرى – الضغوط الادارية – المظاهر – الأسباب – العلاج – مكتبة مدبولي – القاهرة ١٩٩٠.

٢- د/ محسن أحمد الخضيرى - ادارة الازمات – مكتبة مدبولى – القاهرة ١٩٨٧

٣- د/ محسن أحمد الخضيرى – ادارة التغيير – الدار الفنية – القاهرة ١٩٩٣.

٤- د/ محسن أحمد الخضيرى – الإدارة التنافسية للوقت – ايتراك للنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٩٩.


## ثانياً- المراجع باللغات الاجنبيه:


١- Philip Arestis , Michelle Baddeley, John Mccombie , What Global Economic Crisis?,Palgrawe ٢٠٠١.

٢- Eric W.Osborne , Britaim,s Econonmic Blockade OF Germany , ١٩١٤ – ١٩١٩ , FRANK Cass ٢٠٠٤ .

٣- Barrington, Moore Jr, Moral Aopects Of ECONOMIC Growth , and Other Easays, Cornell University Press , ١٩٩٨.

٤- Willford i King , The Causes Of Economic Fluctuations: Possibilities Of Anticipation And Control , The Ronald Press Company, ١٩٣٨ .

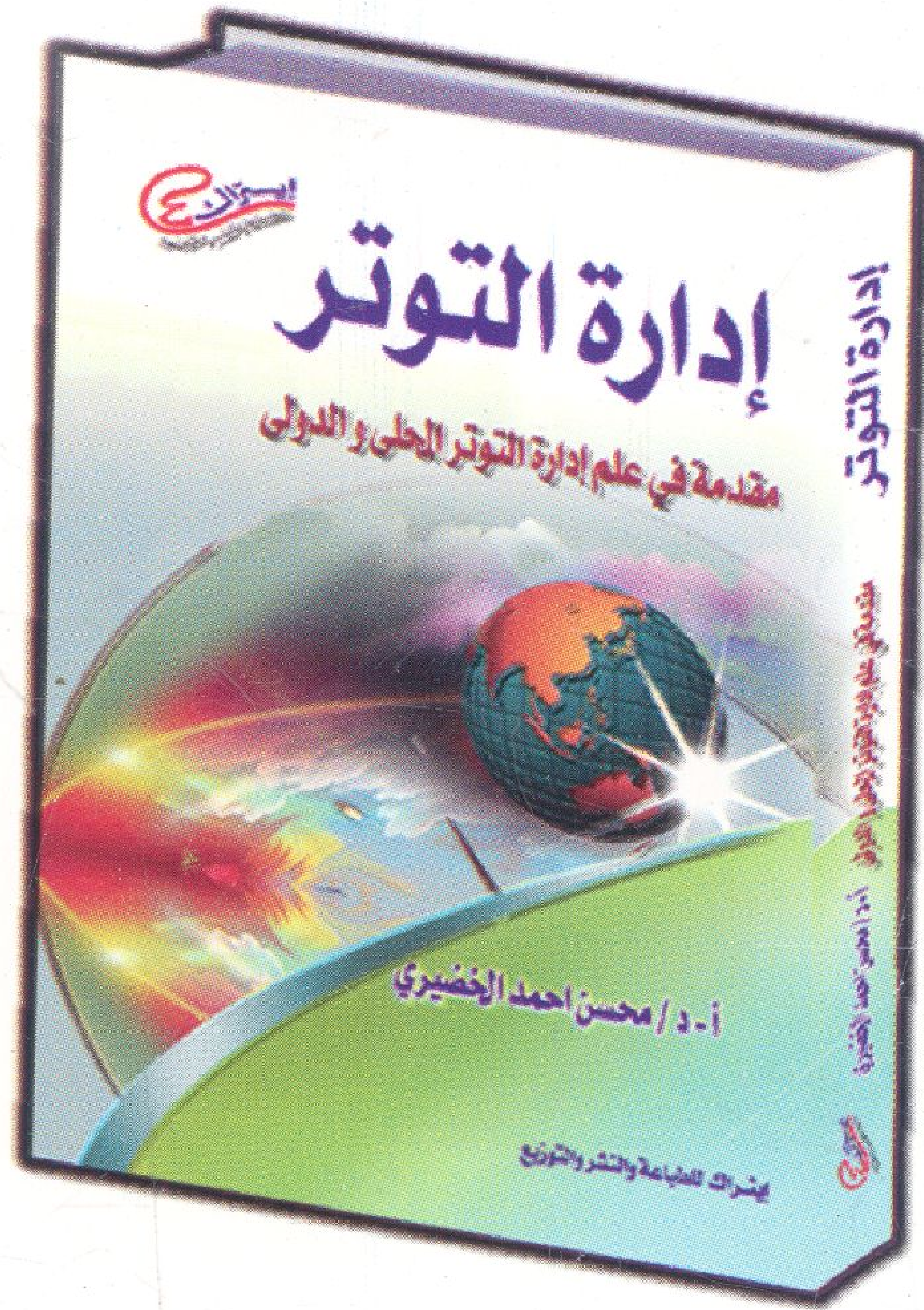
٥- Richard N. Cooper, Barry Lichengreen, C, Rondall Henning , Gerald Holtham , Ropert D. Pcetnam, Can Nations Agree? Issues In International Economic Cooperation, The Brokings Institutiow, ١٩٨٩.

٦- W.E. Mosse, The German – Jewish Elite, ١٨٢٠ – ١٩٣٥: ASOCID – Cultvral Profile , Clarendon Press ١٩٨٩.

٧- Philip Mullenpach ; Civilian Nuclear Power ; Economic Issues And Policy Formation , Twentieth Century Fund ١٩٦٣

## فهرس الكتاب

مطابع الدار الهندسية/القاهرة
تليفاكس ٣٥٤٠٢٥٩٨ محمول ٠١٢٢٣٤٩٠١١




# صدر أيضاً للناشر
## في مجال الإدارة

| | |
|---|---|
| الإدارة بالحب والمرح | د/ مدحت محمد أبو النصر |
| الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال | د/ مرغاد لخضر |
| إدارة منظمات المجتمع المدني | د/ مدحت محمد أبو النصر |
| إدارة التوتر | د/ محسن الخض |
| إدارة ضغوط العمل | د/ جمعة سيد يو |
| تطوير الايرادات العامة للدولة | د/ حياة بن اسما |




**إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع**
١٢ شارع حسين كامل سليم - ألماظة - مصر الجديدة - القاهرة
ت: ٢٤١٧٢٧٤٩ - فاكس: ٢٤١٧٢٧٤٩ - ص.ب: ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - رمز بريدى ٧٧١
E-mail: etraccom@gmail.com